



ANÁLISIS PROSPECTIVO.

Quinto Cuatrimestre

Periodo. Enero-Abril

MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA

Antecedentes históricos.

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTis Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina.
- Honestidad.
- Equidad.
- Libertad.

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

ANÁLISIS PROSPECTIVO

Planeación.

Objetivo. Contar con una herramienta que apoye en las tareas de planeación. Reflexionar sobre la importancia de una toma de decisiones sustentada.

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN

- 1.1.- El Marco De La Prospectiva: Libertad, Poder Y Decisión
- 1.2.- Sobre La Naturaleza Y Epistemología De La Prospectiva.
- 1.3.- Los Estudios Del Futuro.

UNIDAD II

ACTITUDES

- 2.1.-Las Actitudes Ante El Futuro.
- 2.2.- La Dimensión Temporal Del Futuro.

UNIDAD III

PROSPECTIVA Y ANÁLISIS DE SISTEMAS

- 3.1.- Utilidad Y Factibilidad.

UNIDAD IV

LAS HERRAMIENTAS EN LA PROSPECTIVA

- 4.1.- Limitaciones De Las Herramientas
- 4.2.- Métodos, Herramientas Y Técnicas Comúnmente Empleados En La Prospectiva

UNIDAD I
INTRODUCCIÓN

I.1.- El Marco De La Prospectiva: Libertad, Poder Y Decisión

Criterios de Evaluación.

Criterios	Porcentaje asignado
Trabajos Escritos	10%
Actividades web escolar	20%
Actividades Áulicas	20%
Examen	50%
Total	100%

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Concepto

A lo largo de todos los tiempos, y mucho más en las últimas décadas, se ha hecho una pregunta: ¿por qué investigar el futuro? Posiblemente, muchas personas la responderán, de una forma u otra. Desde posturas deterministas (nada puedo yo cambiar en el futuro), pasando por las “fatalistas” (todo está escrito), para llegar a las incrédulas (es imposible

conocerlo) un punto común presenta estas respuestas con la fuerza de una constante: no vale el esfuerzo de intentarlo. La postura es diametralmente opuesta, y está probada científicamente. Se tratará de expresarla en pocas palabras.

En realidad, siempre construimos el futuro. Todos nosotros, para nosotros y para terceros. Si hacemos muy bien las cosas que debemos hacer, estaremos construyendo nuestro “mejor futuro”; si las hacemos regular o mal, una vez más estaremos construyendo nuestro futuro, pero seguramente no tan bueno como el anterior; y si no hacemos nada, también estaremos construyendo nuestro futuro, esta vez por inacción, lo que equivale a decir que “otros construyeron mi futuro, porque yo no lo hice”.

Por tanto, la investigación acerca del futuro para poder lograr la construcción de “nuestro” futuro es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes. De alguna manera, es un capítulo de la RESPONSABILIDAD SOCIAL de todos y cada uno de nosotros, para nosotros y para quienes nos seguirán.

La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos.

Definiciones

Hugues de Jouvenel afirma que la Prospectiva se apoya en tres postulados: el primero, el postulado de la libertad, el segundo, el del poder y el tercero el postulado de la decisión.

Eduardo Rivera Porto comenta, sobre estos postulados, que la libertad es la convicción que se tiene de que el futuro no está determinado, sino que al contrario permanece abierto a una pluralidad de futuros posibles. En otras palabras, el futuro no es algo ya hecho, y que no puede ser el objeto de conocimiento sensible ni de profecías exactas. Aparece el concepto

de “opciones múltiples”, entendido como la posibilidad de configuración, a futuro, de un escenario de entre un conjunto de futuros posibles.

Al aceptar que el futuro es el dominio de la libertad, comprendemos que es al mismo tiempo el dominio de la potencialidad entendida como base del poder. No es el futuro un dominio de la fatalidad. Aquí irrumpe la necesidad humana de intervenir en la marcha de la historia, de administrar su progreso en lugar de dejarlo al oscuro juego de las fuerzas de "la naturaleza" que las arreglaría a través de reglas o equilibrios fundamentales.

Por último, la decisión es la posibilidad de seleccionar con la libertad del primer postulado y con el poder o la factibilidad de su ejercicio (segundo postulado) cómo intervenir frente al futuro que es formulado como hipótesis de evolución del pasado y de sus tendencias "cargadas de pasado", se tiene la posibilidad de seleccionar, de tomar una opción y no otras para modelar el futuro que más convenga. Aquí la libertad se vuelve necesidad, y dicha necesidad deviene en acción.

Decouflé, en su libro "La Sociología de la Previsión", comenta que “hablar de futuro” puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico. Las resumimos en una tabla:

Discurso teórico-práctico	Designación aceptada
Adivinar	Adivinación
Predecir	Profecía
Anticipar	Futurología
Explorar con memoria	Prospectiva

Imaginar	Ciencia-Ficción
Soñar	Utopía

El profesor *Barel* argumenta que la prospectiva tiene dos enfoques complementarios. Por un lado, el Cognitivo o Exploratorio y por otro lado el Normativo o Decisional. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Michel Godet ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Veamos algunos de ellos: La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta.

¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, ¿pensar en el hombre" tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1964). ¡Por supuesto que sería imposible! Y, en sentido inverso, para Gastón Berger "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica. En caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención

que lleva. Y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Frente al futuro (también en un interesante resumen de Godet), los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes:

- El avestruz pasivo que sufre el cambio,
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado,
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención,
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.
- Obviamente, la prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva. Por último, en esta apretada e incompleta síntesis, recordemos que Bertrand de Jouvenel nominó a la prospectiva como “el arte de la conjetura”. Sobre esta visión, trabajaremos con un juego de interrogantes.

Hoy, los interrogantes se multiplican, azotan a las organizaciones y a sus líderes, y muchas veces colocan a dichas estructuras en situaciones de desconcierto, desazón, parálisis e inacción, o las inducen a tomar caminos equivocados.

A esta crucial dinámica que conocemos desde hace largo tiempo, se agregan hoy procesos propios de este estado de “modernización” que suman al complejo escenario mayor dinamismo, mayores desafíos, más incertidumbre, pero simultáneamente, más oportunidades.

¿Es correcto, entonces, decir que los escenarios de las organizaciones públicas y privadas modernas son más difíciles o peores que los de otras épocas? Nuestra opinión es, claramente, NO. Al contrario, al final del túnel parecen ser más sencillos, más “manejables”, más flexibles. Eso sí, son indudablemente distintos, y también, más riesgosos. Y allí está la clave de este asunto.

En otras palabras, no podemos ni debemos (como dicen los estrategas clásicos) prepararnos para la guerra que ya se libró, sino para la batalla del porvenir. En esencia, se trata de entender los nuevos paradigmas, utilizar otras herramientas, y más que intentar ver, lograr “prever”, para luego “actuar”. No parece necesario pensar más ni mejor. Simplemente, se trata de “pensar distinto”. La prospectiva nos allana el camino.

Si aceptamos que el futuro es incertidumbre, debemos comprender que dicho futuro plantea, permanentemente, muchos interrogantes a una empresa u organización. Negarlos, es ignorar los desafíos y oportunidades que el futuro nos plantea. Negar nuestra propia acción en pos de los objetivos buscados, es ceder la libertad de acción, y en términos prospectivos, “permitir que otros construyan nuestro futuro”. Equivocar el planteo, o el análisis, o la búsqueda de soluciones a esos interrogantes es, como mínimo, errar el camino y perdersnos en el bosque de las dudas y los errores.

Pero ¿cuáles son esos interrogantes, desde una visión estratégica? Mencionaremos algunos que, por constituir experiencias repetidas y compartidas, se acuñan como los motivadores básicos del pensamiento estratégico de las empresas y organizaciones modernas, incluidos países.

¿Cuánto futuro tiene en el futuro esta empresa u organización, aún exitosa, si se mantiene actuando de la misma manera?

¿Cuán buena será mañana, una buena estrategia de ayer o de hoy?

Frente al primer interrogante, puede que surjan, casi espontáneamente, dos respuestas: mucho (o total), y ninguno. Sin embargo, ambas respuestas son incorrectas. La verdadera respuesta es “no sé”. Solo después de hacer un elaborado estudio prospectivo, podré ver, en cada caso concreto y particular, si esa organización, haciendo lo mismo que hizo hasta hoy, tiene o no futuro, y si tiene, cuánto y de qué tipo.

De la misma manera, la respuesta al segundo interrogante es también “no sé”. Debemos analizar distintas opciones de futuro, para evaluar la estrategia actual de la organización, y sobre todo, su grado de “supervivencia”.

Otra “familia” de interrogantes, ya más cercanos a las necesidades propias del pensamiento estratégico, aparece inexorablemente. Se trata de encontrar “los jalones” que marquen el camino, en medio de la niebla. Los interrogantes a los que nos referimos son, por ejemplo:

¿Qué debo hacer?

¿Qué NO debo hacer?

¿Qué debo intentar lograr que cambie?

¿Qué debo tratar de impedir que cambie?

Como podrá observarse, estos últimos ya se dirigen a “orientar la acción”, para lo cual es imprescindible el desarrollo de estrategias claras, flexibles, innovadoras, creativas, y sobre todo dirigidas a “construir nuestro futuro”. En otras palabras, un desarrollo profundo de prospectiva estratégica.

Prospectiva

La nueva ciencia llamada Prospectiva como la ciencia del futuro, se enfoca a la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional, se analizan los estudios que se han efectuado en diversos países, el efecto de la tecnología y las personas en las organizaciones.

La prospectiva como ventaja competitiva sostenible

Un país sin prospectiva es un país sin visión y progreso, una empresa sin prospectiva es una organización disfuncional y quebrada que no sobreviviría en un mundo de alta competitividad y constantes cambios, una persona sin prospectiva es una persona sin futuro, que fracasaría y no podría alcanzar la prosperidad, mejor calidad de vida y la felicidad.

La empresa debe planificar su futuro

Alvin Toffler (1992) refiere “Mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros -individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado ¡Bienvenidos al resto del siglo veintiuno!”

“Todos los países deben tener en claro que los cambios sociales se irán acelerando, los futuros puestos de trabajo requerirán más y más conocimientos y habilidades.”

Las organizaciones no sólo deben convivir y estar suficientemente satisfechos con los éxitos del presente, sino seguir visualizando y planificando su visión hacia un futuro prometedor, los éxitos de hoy no serán los éxitos de mañana, las organizaciones tendrán que estar renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico, no siempre es la solución total.

Las organizaciones, deben tener la necesidad de mirar con prospectiva todas estas interrogantes:

¿A quiénes está dirigido la prospectiva?

- A los líderes políticos y sus equipos, consejeros gubernamentales, agencias públicas, expertos políticos, económicos y legislativos, que necesitan tomar decisiones con implicaciones socioeconómicas muy importantes a largo plazo.
- A los líderes de las Empresas y Organizaciones que buscan comprender el futuro con el fin de adelantarse a sus competidores o encontrar nuevas oportunidades de negocio.
- A los equipos directivos que necesitan plantear, analizar, evaluar, representar y comunicar las decisiones importantes sobre el futuro.
- A los managers especializados en adquisiciones y fusiones de empresas, estrategias, marketing, etc., que necesitan explorar las consecuencias de las decisiones importantes a tomar en diferentes escenarios.
- A los profesionales y consejeros de inversiones que necesitan prospectar las evoluciones a largo plazo de las empresas donde vayan a invertir/desinvertir.
- A los estudiantes que desean proyectarse un futuro mejor.

Los estudios de prospectiva como estrategia trascendental

Los estudios de prospectiva permiten la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica, sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy.

Contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora es vital para las organizaciones contemporáneas por los constantes cambios en el entorno altamente cambiante y competitivo, ya lo decía Heráclito de Éfeso (535 a.C.) lo único permanente en el mundo es el cambio, afirmando que el fundamento de todo está en el cambio incesante.

Otras razones de importancia para investigar el futuro

Son muchas las razones por lo que es importante la prospectiva que nos exigen identificar y entender, de manera sistemática, las tendencias dominantes en la economía internacional: hacia dónde se dirige la investigación y el desarrollo de las nuevas tecnologías y cómo afecta todo ello nuestros negocios y la calidad de vida de nuestro país.

Entre ellas, señalaremos a continuación algunas de las que se consideran, habitualmente, entre las más relevantes.

La competencia, aumenta rápidamente e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías. economías de mercado, sobre todo en Asia y Europa Central, ofreciendo nuevas oportunidades de negocios e inversión.

Hoy en día se requiere una mejor comprensión del funcionamiento de los sistemas económicos y sociales, mayores capacidades para formular políticas públicas e instrumentos de análisis que permitan vincular todos estos factores de manera articulada.

Las nuevas formas de competencia imponen la articulación de esfuerzos entre el sector público y el privado. Los estudios de prospectiva son una herramienta formidable, precisamente, porque representan una nueva y moderna forma de vincular las acciones de uno y otro.

Finalmente referimos que nadie discute hoy en día la importancia de la innovación y el cambio tecnológico como motor del desarrollo de una economía, o el hecho de que éstos constituyen el principal elemento de cambio y progreso. Sin embargo, introducirlos en la economía y en la sociedad presupone como requisito indispensable la permanente renovación de las capacidades sociales y habilidades en la fuerza de trabajo. Estas capacidades no sólo demandan nuevas habilidades, sino que, muchas veces, vuelven obsoletas las existentes.

Las presiones económicas y sociales que genera la globalización de los mercados sobre los pueblos y los empresarios obligan a formular un nuevo contrato social entre la ciencia, la tecnología y la sociedad, que permita la construcción de sociedades más justas, equitativas y, a la vez, más competitivas.

1.2.- Sobre La Naturaleza Y Epistemología De La Prospectiva.

Prospectiva proveniente del latín *prospicere* ("mirar a lo lejos") nosotros nos encontramos con una ciencia que ha nacido por necesidad. Nosotros no podemos cambiar el pasado y en el presente estamos parchando los agujeros que nos dejaron los que estuvieron aquí, sin mirar adelante...y ese es el problema persistente en el tiempo que los analistas estratégicos han encontrado.

No podemos seguir caminando a tientas para ver qué es lo que nos depara el futuro. Sabemos que hay cosas que van a ocurrir *velis nolis*, y eso es inevitable, sobre todo cuando hay señales visibles, como en Tacna. La prospectiva se encarga de buscar las señales que son invisibles para algunas personas, porque no desean verlas y utilizar esas señales para cambiar un futuro incierto por un escenario futuro ya previsto y preparado. Nuestro trabajo (En Ingeniería Prospectiva) consiste en alterar ahora los espacios geosincronicos de arranque

(Coyuntura actual) como espacio tiempo y sociedad base. Esta es una actividad que se prepara mediante una visión holística del contexto en donde se desarrolla nuestra actividad disciplinaria que queremos cambiar para encontrar otra realidad ya prevista, pero esta actividad se realiza desde una atalaya futura deseable, en donde nos ubicamos hipotéticamente. Esta actividad es la que nos han de permitir saber cómo es que llegamos allí y viendo hacia atrás, construir ese sueño, es decir podemos hacerlo realidad.

Creemos que no podemos cambiar el pasado, y es cierto, todos lo sabemos, es irremediable el error que cometimos, pero disfrutamos de los aciertos también, aunque pudiera haber sido mejor, tal vez-. Pero eso está ya archivado y nada lo puede cambiar, pero hay algo que nosotros ahora -con la prospectiva- si podemos cambiar, claro que sí, podemos cambiar el futuro... ¿Cómo? Lo repito: La Prospectiva: - esta es una herramienta que realiza los cambios necesarios. Una serie de cambios que modifiquen el escenario futuro.

Dijimos que la Prospectiva nació por necesidad. El mundo se dirige a algún lugar y con nosotros dentro de el, pero con este instrumento no será ninguna sorpresa el arribar a algún sitio La prospectiva es la brújula y la bitácora de nuestro navegar en el espacio geosincronico.

De acuerdo al economista francés Michel Godet, ante un futuro incierto, el ser humano reacciona de cuatro maneras distintas:

- Sufre los cambios de manera pasiva,
- Reacciona luego que estos se produjeron,
- Se prepara para los cambios previsibles o
- Conspira para provocar los cambios deseados.

"En vez de mantener un comportamiento pasivo frente al cambio, la prospectiva propicia un comportamiento proactivo" y plantea la construcción de escenarios futuribles que reúnen tres características fundamentales: son posibles, construibles y deseables" Como impulsador de esta disciplina novísima en esta parte del mundo, yo convenido llamarle Estructuralismo proactivo Interdependiente.

Para comenzar a desarrollar y emplear esta moderna ciencia, es necesario establecer una noción ordenada de su contexto, y es que como ciencia, su estructura se establece con cierta técnica o metodología que busca una verdad en determinada disciplina, estudiando sus partes por separado, y si hemos de hacerlo con la Ingeniería Prospectiva, entonces es fácil determinar que esto es un sistema que está compuesto por un conjunto ordenado de análisis y estudios específicos sobre las condiciones de estructuración técnicas, científicas, económicas, y doctrinarias, de todas las áreas disciplinarias y que son finalmente sociales ,que conforman la realidad futura, con el fin de anticiparse a ellas en el presente .

Todo este contexto requiere que conozcamos sus partes y sus capacidades, tanto por separado, como en conjunto, por sus diferentes resultados tanto epistemológicos como holísticos., y esto nos lleva de facto a una necesidad. Debemos recurrir a otras ciencias o métodos básicos que nos ayuden a descubrir estas capacidades. Estos métodos son:

a. La analítica, que significa la ciencia que procede por medio del análisis que no es otra cosa que la descomposición de un elemento de estudio de cualquier índole,(concreto o abstracto) en sus principios constitutivos o partes componentes, separándolos del todo, básicamente consiste en la descomposición del elemento a estudiar para conocer sus cualidades-capacidades independientemente del conjunto. Su contraparte es la síntesis.

¿Entonces que es La Analítica para la visión prospectiva? es una metodología de estudio que se hace necesaria, en principio para la descomposición hipotética de este tema, que es tan apasionante como vigente en esta era, para ello es necesario partir de algún sitio, necesitamos un punto de origen.

Esto se hace legítimamente difícil, pues cada disciplina, particularmente exige un punto afín a su contexto, sin embargo hemos de ir a su encuentro, pero sin alejarnos mucho de nuestra realidad común (que es de acuerdo a mis cálculos el nodo vibracional más estable en nuestro tiempo espacio) desde ese nodo ya fijado aunque no quieto, analizaremos los componentes básicos de la ingeniería prospectiva, sin adentrarnos más de lo que he considerado como etiológico o secuela, y de una manera ordenada, pero meridiana, tan rápida como pasar el dedo de un extremo a otro sobre las teclas de un piano para saber de sus sonidos, conocer así también sus partes y capacidades por separado. Dicho esto, sabemos entonces que tenemos que tomar por separado cada una de las partes de esta ciencia.

b. La holística, como instrumento de estudio, también es una necesidad que tenemos que aplicar aquí, pues nuestro tema, sin bien es cierto requiere de la descomposición para su analítica de principio, por contraparte equilibrante, se hace también -por complemento- necesario recurrir a la síntesis integracional, para determinar no solo su fortaleza, capacidad o potencial de cada parte, sino más bien su comportamiento en conjunto, frente a un sistema, su estructura y su propia composición y ubicación estructural, y descubrir sus cualidades secuela de la interrelación e interdependencia, y que solo es posible en esa condición que como estructura completa posee (sinergia por ejemplo) o los defectos inhibitorios propios del holos, algo así como apreciar el sonido conjunto que produjo, el piano hipotético que tocamos líneas atrás. Sin embargo, debemos detenernos para analizar

más este instrumento. Porque aquí hemos de ser más cautos para aceptar un novísimo instrumento de estudio universalmente aceptado. ¿Por qué? Porque tenemos en el caso de una rueda- por ejemplo- es un componente de un vehículo, pero no nos sirve como transportarnos.

No es simple aceptar una nueva tendencia científica, porque el mundo avanza arrollando con sus descubrimientos, cánones establecidos que la ciencia colocara antes de la revolución de la informática como las verdades absolutas, aun a pesar de que supimos que antes de ello el mundo fue plano y la tierra era el centro del universo de los científicos de hace diez generaciones humanas solamente, empero es la hora del cambio inminente y la ciencia evoluciona dejando en el siglo XX al Método Científico, para dar paso a la Prospectiva Científica del tercer milenio, y dentro de ella (como parte) surge la Holística empoderada.

Holística, el mundo entero acepta este nuevo vocablo, lo acepta si, pero sin mucha comprensión. Pero resulta que aquí resulta diferente, porque somos diferentes, y esto puede ser hasta peligroso para nuestra sociedad, porque aceptar algo sin detenerse a ver bien que es y que trae consecuencias a posteriori, tendrá un costo social indefectible.

Es francamente irresponsable, utilizar esta nueva ciencia sin una adecuada preparación ética y científica, pues nosotros no somos dueños de las vidas de los que nos siguen, como para ocupar y transformar el espacio tiempo que les dejamos en herencia y para hacerlos vivir conforme a lo que planeamos en su tiempo asignado.

Pero considero que eso es mejor que un futuro incierto que a la postre es cada vez más sombrío en todos los aspectos. Entonces miramos con acuciosidad en el espacio tiempo global, el discurrir de ciertas tendencias, que se aglutinan todas con un denominador común.

La incertidumbre. Es común la frase que se repite en todos los idiomas y circunstancias-¿Qué nos deparará el futuro? Empero, para nosotros, esa frase es historia.

Sin embargo lo hacemos casi por inercia existencial, por *Antiquem antiqentatem*, porque todo el mundo, en todo sitio, sigue algo que sugiere ser una especie de movimiento temporal científico, uno como los tantos otros movimientos, que pasan raudos por nuestras sociedades provocando cambios extraños, las más de las veces, desconocidos para las mayorías, o quizá también producen trastornos disciplinarios indeseados que irrumpen en nuestra sociedad, por medio de tendencias extrañas a nuestra realidad -en sus conceptos originales digo-,que llegan a nuestros fueros tal cual, fueron concebidos para otras realidades sin el cambio adecuado como para funcionar siquiera algo parecido a su modelo original en nuestra real idiosincrasia o dentro de nuestro espacio geosincronico, así llegaron hasta nuestras fronteras sicosociales movimientos como el humanismo, el existencialismo, el materialismo y claro también llegó el ¿estructuralismo? Entre otras tendencias que pasaron como una mano de pintura de mala calidad que desaparece al primer chubasco. Y así pasaron dejando una secuela de incertidumbre que nos dejó una gran lección a toda nuestra estructura social.

1.3.- Los Estudios Del Futuro.

La importancia de los Estudios del Futuro ha crecido gradualmente en las últimas décadas, hasta el punto que puede constatararse que casi todos los países desarrollados tienen uno o más centros dedicados a este tipo de reflexión y elaboración intelectual. Los estudios sobre el futuro son multidisciplinarios por naturaleza y, aunque no constituyen en sí una disciplina autónoma, se ha desarrollado un cuerpo de conocimientos que, a partir de metodologías específicas, ofrece importantes consideraciones sobre diversas áreas de la actividad humana, entre las que se destacan el creciente rol del conocimiento en la sociedad, el futuro de la

educación, la evolución predecible del orden político internacional, las tendencias previstas en cuanto al desarrollo tecnológico, la salud en el futuro próximo y los retos fundamentales de la humanidad al comienzo de un nuevo milenio.

La futurología se desarrolló con mayor auge en la década 1960-1970 como resultado de tres poderosos impulsos:

1. La percepción de que el crecimiento poblacional conduciría a la humanidad a una situación de escasez de recursos y limitaciones en el crecimiento económico, con sus adversas consecuencias.
2. El acelerado desarrollo tecnológico y, en especial, los progresos de la informática.
3. Como un factor contribuyente, la proximidad del fin del milenio, lo que generó curiosidad y preocupación sobre los cambios y potenciales amenazas que se presentarían con el inicio del nuevo siglo.

El pensamiento sobre el futuro será cada vez más necesario, más relevante y práctico. Para ello, se requiere un mayor trabajo teórico y conceptual, hacer más efectiva la interdisciplinariedad y mejorar la base del conocimiento que garantice calidad a los estudios prospectivos.

Hoy en día en el mundo global, con cambios complejos que mantienen gran interacción con aspectos socioeconómicos y culturales, existe dificultad para tratar el futuro en temas estratégicos.

Los estrategas destacan la importancia que tiene el futuro en el diseño de la estrategia empresarial. Sin embargo, a pesar de expresar su preocupación por el futuro, al formular la estrategia asumen que este es un campo auxiliar de su dominio que se trabaja en forma complementaria; supuesto no necesariamente cierto.

Hoy en día en el mundo global, con cambios complejos que mantienen gran interacción con aspectos socioeconómicos, ambientales, tecnológicos y culturales, existe gran dificultad para tratar el futuro en temas estratégicos.

El Forecasting y el Foresight Existen dos grandes corrientes en los estudios sobre el futuro: la estadounidense, calificada como «determinista», y la de origen francés, calificada como «voluntarista» (Mojica, 2005). La escuela determinista lleva a cabo una lectura lineal de la realidad mediante estudios de pronóstico o forecasting.

La escuela voluntarista, fundada por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, postula que el futuro no se predice y es multidireccional, existiendo varios futuros posibles denominados «futuribles», ante lo cual es posible elegir el más conveniente con el fin de construirlo desde el presente (De Jouvenel, 2004).

El Diccionario Webster define al pronóstico (forecasting) como «un cálculo o una predicción sobre algún evento que es el resultado de un estudio racional y un análisis de datos pertinentes». Se basa en las tendencias observadas en el pasado y en una proyección histórica de las variables hacia el futuro mediante herramientas matemáticas o estadísticas sustentadas en algunas hipótesis o supuestos de inicio.

En el pronóstico se ve el futuro y la realidad en forma lineal, como si fuese uno solo, resultado de la continuidad en la tendencia observada en el pasado. Es el que se usó en los modelos econométricos para elaborar sus previsiones y, así, poder simular el futuro.

Miklos. Señalaron que «bajo el procedimiento de la extrapolación las mismas cosas cambiarán siempre de la misma manera, al mismo ritmo y en el mismo sentido» (2008), con lo cual el futuro es la simple continuidad del pasado.

Es lo que ocurre con el planeamiento estratégico cuando se elabora a partir de datos históricos, manteniendo la estructura base o de partida constante a través del tiempo. Lo cual en esencia constituye una contradicción con el concepto mismo de lo que es la estrategia empresarial, la cual es la búsqueda de nuevas posiciones en el mercado con el fin de lograr ventajas competitivas.

Van Vught (1987) criticó los métodos de pronóstico porque: Hay un falso continuismo: no siempre el futuro es la continuidad del pasado. Existe ignorancia teórica: los pronósticos se desarrollan sin una base teórica que pueda predecir el futuro.

Se parte de una confirmación engañosa: los pronósticos se elaboran sobre aquello que se cree tiene mayor probabilidad de ocurrir, mas no es cierto que siempre suceda lo más probable.

Hay una intuición peligrosa: puesto que la intuición empleada en los pronósticos es muchas veces subjetiva.

Existe determinismo científico: se parte de la idea de que gran cantidad de números e información pueden determinar mejor las cosas a futuro.

Godet (1993) distinguió el concepto de proyección de previsión. La proyección es la prolongación a futuro de un desempeño pasado mediante algunas hipótesis que exploran variables o tendencias.

Una previsión («pre visión», es decir, ver antes) es la apreciación cuantificada a partir de datos del pasado provista de un determinado grado de confianza (probabilidad) de evolución de las variables en un horizonte dado de tiempo. Godet señaló que la previsión resultará válida solo si se producen cambios lentos en el entorno y se mantiene una permanencia estructural a través del tiempo.

La incertidumbre en la que siempre nos hemos movido como sociedad al no saber lo que va a pasar mañana, nos han hecho caer en una serie de predicciones, muchas veces, en el afán de saber lo que va a pasar, prestamos oídos a los astrólogos, esas personas que manejan el arte de predecir lo que puede suceder en un futuro inmediato y con eso nos quedamos, pero científicamente existen equipos de estudiosos que se dedican a elaborar proyecciones que nos pueden aproximar no tanto a lo que va a pasar, eso seguirá siendo incierto, sino a la toma de las mejores decisiones para llegar en condiciones óptimas a ese futuro que estamos visualizando, con la finalidad de enfrentar nuevos retos con mayor éxito y con el menor impacto negativo para la sociedad y para nosotros mismos, para este caso, la planeación toma un papel preponderante en la vida de las personas y en el desarrollo social.

A los decisores que forman parte de un gobierno, de una organización sindical, política o a quienes están al frente de una empresa, los estudios del futuro les son de suma utilidad.

Hay muchos motivos para dedicarse a hacer estudios del futuro a través de las técnicas prospectivas de tipo cuantitativo y cualitativo que existen, "los análisis de las principales tendencias mundiales a largo plazo destacan que en el 2050, las tecnologías disruptivas, la escasez de recursos naturales, los cambios en la demanda e innovaciones tecnológicas, las transformaciones demográficas, el desplazamiento del poder, las transformaciones demográficas, los nuevos mercados, las migraciones, la urbanización y la expansión de las ciudades y el cambio climático, entre otros, impactarán de manera profunda en el desarrollo de los países latinoamericanos, entre ellos, México". (Sergio Bitar, Tendencias mundiales y el futuro de América Latina, CEPAL, 2014).

Tomando en consideración que todos tenemos un concepto vago o muy sólido de lo que es el futuro, debemos tomar en cuenta que el estudio del futuro es el estudio sistemático de los futuros probables, posibles y preferibles, donde la realidad y los mitos juegan un papel preponderante pero que finalmente, si tales estudios se basan en hechos tangibles que pueden dar las proyecciones de escenarios futuros, como también, la subjetividad de un pensamiento imaginario que nos puede llevar a un escenario posible, entonces estaremos en la ruta adecuada que nos puede conducir a prepararnos de manera anticipada a lo que probablemente podría suceder para enfrentarlo con mayores posibilidades de éxito.

Es en este momento cuando adquieren un papel preponderante las técnicas prospectivas, como herramientas que le dan sustento metodológico a las proyecciones y a la construcción de escenarios de futuro. Las técnicas prospectivas son de carácter multidisciplinario porque en su diseño han intervenido una variedad de especialistas o expertos que las han llevado a la práctica, estas técnicas surgieron con la planeación, por eso se considera que planeación y prospectiva son modelos, enfoques y estrategias que se han desarrollado de una manera paralela.

El enfoque prospectivo es ya indispensable en la toma de cualquier tipo de decisiones, incluyendo las decisiones de carácter personal que nos puedan orientar sobre el rumbo que debe tomar nuestra vida para llegar al escenario futuro más deseable, por eso, no nos haría

mal hacernos de lecturas que manejen las principales técnicas que nos permitan hacer ejercicios prospectivos. En la actualidad, sin temor a equivocarme puedo decir que ningún gobierno, organización o empresa que tenga una visión a largo plazo, puede prescindir de los estudios de futuro porque les permiten tomar las mejores decisiones o implementar el diseño de políticas públicas que en verdad resuelvan los problemas más sentidos de la sociedad.

La necesidad de un pensamiento activo y crítico sobre el futuro se resalta mucho más en esos tiempos pues es allí cuando la perspectiva del futuro se nos aparece y nos compele a construir una proyección de posibles modelos de futuro personal y colectivo. Todo presente siempre nos exige pensarnos en un posible futuro.

Si el futuro es necesariamente inasible por naturaleza, pues se desliza siempre que a él nos aproximemos, por tanto, preguntémosnos ¿sirve pensar en lo que no existe? ¿No será mejor simplemente “dejar fluir las cosas”? Pensar en perspectiva el futuro y orientar nuestras acciones hacia un modelo en particular implica animarse a confiar en uno mismo para centrar las expectativas y las acciones en la creación del tipo de futuro escogido. Asimismo, pensar y actuar en consecuencia de lo que se quiere que sea el futuro implica abandonar la seguridad de que todo lo bueno caerá sin más como maná del cielo. La construcción del futuro constituye un pensamiento activo y vivo que no puede estar desvinculado del conocimiento dado por el bagaje de nuestras experiencias pasadas.

Nuestro campo de experiencias personales y políticas deberían ser siempre elementos que permitan construir las mejores proyecciones, evitándose la candidez o el pesimismo de lo que puede ser nuestro futuro. En esa actividad en la que se entremezclan nuestros posibles futuros personales con los posibles futuros colectivos, es necesario resaltar las diferencias entre lo transitorio y lo permanente, lo necesario y lo contingente. Solo al plantearnos a nosotros mismos expectativas claras y distintas sobre el tipo de futuro que queremos se puede dar comienzo a la generación del mismo.

Diseñar un futuro conjunto solo nos es posible si la siempre esperable conflictividad de visiones se transita democráticamente de modo constructivo. ¿En qué debería consistir esa constructividad política de un modelo de futuro conjunto? A mi juicio, en poder evaluar el

compromiso que existe entre la palabra dada en campañas pasadas con lo que luego se hizo o se dejó de hacer. Ningún modelo de futuro es posible de construir si no hay una evaluación seria entre lo dicho y lo hecho. Si se confía en quien prometió muchas cosas y no consiguió ninguna o incluso hizo lo contrario, es posible que estemos abonando una concepción viciosamente circular del tiempo y todo esté destinado a repetirse para siempre al igual que en la película El día de la marmota.

UNIDAD II

ACTITUDES

2.1.-Las Actitudes Ante El Futuro.

La actitud (del latín *actitūdo*), puede ser definida como la manifestación de un estado de ánimo o bien como una tendencia a actuar de un modo determinado.

Definiciones de otros autores:

C. M. Judd. “Las actitudes son evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria”.

R. Jeffress. «La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida».

El concepto de actitud es muy utilizado en el ámbito de la psicología, en el que las actitudes no pueden ser consideradas como cuestiones particulares, sino que más bien deben ser entendidos dentro de un contexto social y temporal.

Las actitudes son adquiridas y aprendidas a lo largo de la vida y adquieren una dirección hacia un determinado fin. Esto lo diferencia de caracteres biológicos, como el sueño o el hambre.

La actitud se conforma de tres componentes esenciales:

- Elemento conductual. En primer lugar, este elemento refiere al modo en que son expresados las emociones o pensamiento,
- Elemento emocional. En segundo lugar, este elemento refiere a los sentimientos que cada persona tiene.

- Elemento cognitivo. Por último, este elemento hace referencia a lo que el individuo piensa.

Tipos de actitudes

Las actitudes que adquieren los individuos son influidas por diversas causas, como relaciones, creencias y experiencias que hayan sido vividas a lo largo de la existencia de cada persona. Estas variantes impulsan a los individuos a actuar de distintas formas ante situaciones muy similares.

Es por ello que es común oír términos como actitud positiva o actitud negativa, lo cual puede determinar el éxito o fracaso de lo que se intente realizar. Por otro lado, especialistas han realizado ciertas clasificaciones determinando los tipos de actitudes en:

Actitud egoísta. Las personas que actúan con este tipo de actitudes se caracterizan por interesarse en conseguir satisfacer sus propias necesidades sin interesarse en las necesidades ajenas. En este caso se utiliza cualquier medio, incluso las otras personas pueden resultar un medio para alcanzar lo deseado.

Actitud manipuladora. Los individuos que poseen estas actitudes suelen tener características en común al caso anterior, a diferencia que realmente utilizan a los demás como el instrumento para alcanzar satisfacer sus propias necesidades, es decir que efectivamente utilizan a otras personas como herramientas.

Actitud altruista. Las personas que adoptan este tipo de actitudes resultan completamente opuestas a los dos casos mencionados anteriormente ya que no se interesan por el beneficio propio, si no en el de los demás. Las otras personas no son utilizadas como un medio o herramienta si no que son entendidas como fines en sí mismos. Las personas con actitud altruista suelen ser comprensivas y atentas.

Actitud emocional. Las personas que adquieren actitudes de este tipo suelen interesarse en los sentimientos y estado emocional de las otras personas. Al igual que el caso anterior no buscan satisfacer de manera exclusiva sus necesidades si no que son considerados con los demás. Muchas veces estas personas son afectivas y sensibles para con los demás.

¿Por qué adoptamos distintas actitudes?

La actitud de un individuo puede diferenciarse en negativa y positiva.

La actitud que exponen los individuos ante su entorno y el medio social en el que se encuentran integrados, en más de una ocasión, pueden reflejar diferentes funciones según el resultado que se quiera alcanzar.

De esta manera, un sujeto que adopta una actitud cautelosa tiene como objetivo cumplir con sus tareas de manera segura y procurando disminuir el margen de error al mínimo posible. Las diferentes actitudes que un sujeto exponga determinarán el sentido de predisposición con el que éste querrá actuar.

Muchos especialistas afirman que la actitud adopta un grado de importancia considerablemente elevado dentro de un grupo o incluso una sociedad. No obstante, el rol que cumple la actitud de un individuo puede diferenciarse en positiva o negativa.

Mientras que exista una actitud positiva en la mayoría de los integrantes de un grupo, el mismo podrá decirse que posee tendencias de evolución y adaptación efectivas, puesto a que la predisposición de cada individuo es positiva. Cuando un grupo se encuentra con integrantes que emanan actitudes negativas, el rumbo del grupo se consolidará como involutivo y las posibilidades de fracaso serán más altas.

La obtención de las actitudes de ninguna manera es innata, sino que contrariamente el ser humano es quien las adquiere y adopta en función de las experiencias vividas.

En este sentido, es correcto decir que una actitud es adquirida por la experiencia activa con algo en específico, tal como lo puede ser un objeto, un suceso, una persona, etcétera. También el resultado provocado como respuesta a un estímulo, generado por agentes externos, es un medio por el cual se obtienen las actitudes.

Características de las actitudes

Las actitudes son un motor de influencia en relación a las respuestas frente a estímulos.

Las actitudes están sometidas a diversas características completamente reconocibles:

Las actitudes están predispuestas al cambio espontáneo y a una flexibilidad innata.

Las actitudes son el principal motor de influencia en relación a las respuestas frente a estímulos y a las conductas adoptadas.

Las actitudes pueden responder a múltiples situaciones, por lo tanto, se dice que son transferibles.

Las actitudes se adquieren con la experiencia y la obtención de conocimiento en cada suceso que compone la vida de un individuo. De esta manera, las actitudes influyen en las distintas conductas que el sujeto adopte.

Elementos de la actitud

El psicólogo social, Rodríguez Aroldo, remarca que la actitud se encuentra compuesta por diferentes elementos esenciales:

Elemento cognitivo. La propia existencia de una actitud se encuentra complementada conjuntamente con la existencia de un esquema cognoscitivo que el propio sujeto recrea. Dicho esquema se encuentra conformado por la percepción que puede captarse sobre el objeto en cuestión, junto con las creencias y datos que se tienen previamente del mismo. Este elemento puede ser entendido también como modelo actitudinal de expectativa por valor. Los estudios realizados por Fishbein y Ajzen afirman en base a esto que cualquier objeto del cual no se posee ningún tipo de dato o información, nunca podrá entonces generar una actitud en el individuo.

Elemento conductual. Según Rodríguez Aroldo, el elemento conductual es aquel que en todo momento se encuentra activo. Además, lo define como la corriente actitudinal que se produce al reaccionar frente a un objeto de una forma específica.

Elemento afectivo. A diferencia del conductual, el elemento afectivo se compone por los sentimientos expuestos, sean positivos o negativos, frente a un objeto social. También representa el punto de comparación existente entre las creencias y las opiniones, caracterizadas siempre por su lado cognoscitivo.

Dos neurobiólogos, los doctores Calvin y Ingvar, han identificado dónde se sitúa la “capacidad de predicción” dentro del cerebro. Curiosamente está próxima a los centros del

lenguaje y de la “balística” (la capacidad intuitiva de cálculo en el lanzamiento de objetos que es tan distintiva de nuestra especie como la voluntad de usarla).

Descubrieron además que la mente está continuamente hablándose, construyendo incesantemente historias que parten del presente y se proyectan hacia el futuro, como proyectiles virtuales. Sin embargo, ese diálogo suele enfocarse a lo más próximo. Autocitándome:

“Nuestra evolución nos ha preparado para lidiar con los hechos inmediatos. En la intemperie, donde nuestra especie ha estado cientos de miles de años, se sobrevivía estimando consecuencias inmediatas y poco sutiles: si viene el tigre, corre; si haces una lanza, comerás carne. Así que pensar estratégicamente es antinatural, porque hay que tener en cuenta el largo plazo. La mente de un estratega no es un sitio confortable, qué le vamos a hacer. Precisamente por eso es una ventaja desarrollarla.”

Podríamos pensar que las organizaciones presentan inquietudes similares y muestran también “diálogos internos” sobre el futuro. Claro que, como cuando calculamos cómo lanzar algo, el objetivo de tanto mail, reunión e informe tiende a referirse al corto plazo. Es una lástima, porque las sociedades y empresas tienen aún más incentivos que las personas para pensar en el largo plazo, aunque sea sólo porque teóricamente son inmortales.

En el mundo en que hoy vivimos, global, hipercompetitivo y en plena remodelación económica y tecnológica, renunciar a la visión de largo plazo es equivalente a convertirse en un seguidor. Las decisiones que en estos años se tomen van a ser más determinantes que nunca para el futuro a largo plazo. En el caso de las sociedades, está en juego el bienestar. En el caso de empresas, el estar.

Existe asimismo una relación entre sostenibilidad y la ética empresarial, y entre ésta y la visión de largo plazo. El oportunismo, como el de los brokers de Enron, genera el rápido fin de una empresa hasta entonces innovadora y admirada.

Hoy por hoy, lo habitual es considerar largo plazo cualquier escenario posterior a 3 años. Sin embargo, Konosoke Matsushita, fundador de Panasonic, comercializaba lámparas de bicicletas, planchas eléctricas, radios y baterías, hasta que, en 1932, anunció el “Plan de 250 Años”, lo que le permitió arrancar un proceso de crecimiento a otro nivel. Algunas empresas

realizan escenarios futuristas a 20 ó 50 años que contribuyen a definir su estrategia y a tangibilizar su visión. Por ejemplo, son conocidos los videos que produjo el departamento de investigación de Apple en 1987, una época en la que todavía estaban explicando al mundo para qué servía el ratón. Algunas previsiones de diseño y navegación hoy nos resultan sorprendentemente familiares.

Resulta difícil alcanzar aquello que perseguimos sin pasión o entusiasmo, sea cual sea nuestro cometido: preparar oposiciones, adelgazar, vender zanahorias o montar un startup. De aquí el hecho importante que propaga la idea: “persigue lo que realmente te apasione y obtendrás el éxito”. Esto no significa que el camino sea de rosas, fácil, corto y sin espinas, sino que será más llevadero. La ilusión por lograr aquello que creemos que nos hará más felices, nos hace ser más fuertes antes las dificultades.

A veces no tienen por qué gustarnos los pasos previos, generalmente porque requieren de un esfuerzo duro sin frutos inmediatos que pueden llegar a debilitar nuestras ilusiones. Pero son tan necesarios e importantes, que de nuestra actitud depende superarnos y ganar o rendirnos y perder.

Cuando digo que depende de nosotros es porque el tener una buena o mala actitud es una habilidad que los seres humanos elegimos y desarrollamos, y que por supuesto es el reflejo de nuestro estado de ánimo. Es importante ser consciente de que continuamente estamos transmitiendo con nuestro cuerpo y nuestra cara, porque estamos lanzando un mensaje claro: lo que pueden o no esperar de nosotros. Y como el mundo es una cadena dónde unos necesitamos de los otros, del mensaje que reciban los demás surgirá el efecto, favorable o no a nuestros propósitos.

Imagina a un vendedor de una tienda de colchones, un producto importante porque incide en nuestro bienestar y salud, algo por lo que el usuario final se preocupa; Está en juego su salud y su dinero. Lo más seguro es que se informe aquí y allí, intente probar el producto y compare antes de decidir dónde y en qué invertir su dinero. Imagina a ese vendedor con aspecto un tanto descuidado, con ropa un poco vieja o descolorida. Sus movimientos son lentos y perezosos. Sus ojos aburridos y en su rostro es incapaz de dibujarse una sola sonrisa.

No es más que una imagen, pero ya nos vamos creando una idea. Este señor no se preocupa por crear una buena impresión. No sabe o no le importa transmitir una apariencia bien cuidada, saludable y enérgica gracias a la calidad de sus productos. Al contrario, en su semblante podemos leer que le disgusta lo que hace y que quizá, ni siquiera conoce lo que vende. Algo que puede corroborarse cuando el cliente exige información y obtiene respuestas vacías o argumentaciones sin fundamentos que caen por su propio peso.

En pocos segundos nos hemos creado una imagen. Incluso antes de que hable sabemos lo que vamos a encontrarnos y raras veces esto es equívoco. Seguramente el cliente no compre el colchón en esta tienda, ¿por qué?

Cuando alguien no nos transmite con su actitud una buena sensación es porque sentimos que nos oculta algo, que no es totalmente sincero, honesto y transparente, por tanto, nunca se podrá establecer un contacto cercano y favorable.

Para conectar con alguien es necesario hacerle sentir bien, y para eso hay que ser agradecidos. Con nosotros mismos, con nuestro entorno y con los demás.

Ser agradecido es valorar aquello que tenemos sintiéndonos afortunados por ello, porque podríamos no tenerlo, o quizá perderlo. Es disfrutar de lo que hacemos en cada instante, otorgándole a esa tarea por muy pequeña o rutinaria que sea, un valor importante.

Una actitud positiva frente a la vida nos ayuda a sentirnos mejor, nos da fuerzas, entusiasmo y la capacidad de contagiar a los demás con nuestra felicidad.

Elegir o no vivir las cosas con entusiasmo depende de nosotros, así que quizás también somos nosotros los que con nuestra actitud marcamos nuestro destino.

Actitudes frente al futuro

Frente al futuro podemos tener varias aproximaciones o posturas:

- Avestruz pasivo: nos sometemos a sufrir los cambios
- Bombero activo: combatimos el fuego activamente cuando aparece el fuego
- Asegurador pre-activo: nos preparamos para lo que vemos como altamente previsible
- Conspirador pro-activo: provocamos los cambios deseados

Los planes de acción podríamos decir que se clasifican en:

- Reactividad
- Pre-actividad
- Pro-actividad

El futuro no se puede predecir debido a la ignorancia, la sorpresa y la volición (porque no queremos).

Nuestra información sobre el estado actual del sistema es incompleta, así como lo es nuestro conocimiento sobre muchos de los impulsores del cambio.

Incluso si la información precisa está disponible, los sistemas complejos tienen un comportamiento turbulento, extrema sensibilidad a las condiciones iniciales y las conductas de ramificación en los umbrales críticos, todo lo cual hace imposible la predicción.

Por otra parte, el futuro es incognoscible, ya que está sujeto a las decisiones humanas que aún no se han hecho.

A la vista de tal indeterminación, el análisis de escenarios ofrece un medio para explorar una variedad de alternativas de largo alcance, a sabiendas de que la incertidumbre sobre el futuro aumenta con la distancia desde el presente (véase, por ejemplo, Raskin y otros 2002).

2.2.- La Dimensión Temporal Del Futuro.

La noción de tiempo tiene un lugar central tanto en la reflexión filosófica como en la de la Psicología y en ambas indica una toma de posición sistemática respecto del modo de existencia del hombre en el mundo. En el estudio realizado el tema estuvo centrado en la dimensión del tiempo psicológico, en particular en lo que Laplanche (1966) identifica como tiempo subjetivo historizable (Tiempo III), dentro del cual se ubica la perspectiva interna del tiempo, la que se define como la percepción subjetiva de cuán cerca se siente el pasado, el presente y el futuro (Vásquez Echeverría, 2011), así como la captación de la sucesión y duración (Azzollini, González & Gómez, 2004; Fraisse, 1984), aspectos que en el presente estudio no han sido abordados.

En el ámbito de la Filosofía la pregunta por el tiempo se ha formulado tanto desde la Filosofía natural, cuanto desde la Antropología existencial. Tres hitos fundamentales son Aristóteles, San Agustín y Heidegger. El primero (1995) define al tiempo en relación con la experiencia del cambio en las realidades naturales, como número y medida del movimiento según lo anterior y posterior (Física, L IV, 219b). Es Aristóteles el primero que señala que, en la dimensión tripartita del tiempo, el ahora -el presente- es la continuidad del tiempo, en cuanto enlaza el pasado con el futuro y es el límite del tiempo, ya que es el comienzo de un tiempo y el fin de otro.

San Agustín, en Confesiones (1946) efectúa una fenomenología de la experiencia temporal, señalando que en realidad sólo el presente es, y aun así tiene un ser que tiende a ser pasado. Entre el ya no y el aún no, acaece como real únicamente el presente: presente de lo pasado, presente de lo presente y presente de lo futuro, que emergen en la imaginación como memoria (en la que el pasado es presente), visión (lo presente es experimentado como tal) y expectación (lo que está por venir se hace presente en la experiencia interior).

Así, el tiempo no es movimiento, sino que aparece más bien como distensión del alma (dado que el presente, en sentido estricto, no tiene extensión), como experiencia de que ésta espera, atiende y recuerda. En ese contexto, pueden hallarse huellas de lo que San Agustín llamaría el tiempo trascendente, que estrictamente no es tiempo, aunque sí lo es en la experiencia interna, que se presenta ya no como distensión sino como fija intuición. Este tiempo que San Agustín denomina eternidad es un presente continuo, que no huye hacia el pasado ni viene de algún futuro.

Una significación análoga puede hallarse en las reflexiones de Heidegger (1924, 1962) sobre la cuestión. Para él, el presente como presencia (y todo lo que pertenece a tal presente) tendría que llamarse tiempo auténtico o propiamente dicho, a pesar de que no tenga inmediatamente en sí nada del tiempo por lo habitual representado en el sentido de la calculable sucesión de ahora. Sin embargo, no todo lo que está presente pertenece al tiempo actual, porque lo ausente (ya sea como pasado, ya como futuro) es de algún modo, presente.

Pero en un sentido más definitivo, la calidad de presente no puede adjudicarse simplemente al ahora, sino que más bien el tiempo auténtico es tetradimensional, en cuanto descansa en la unidad de las tres dimensiones.

Esta breve referencia de orden filosófico tiene por finalidad sugerir un posible fundamento óntico-existencial a las relaciones que desde la Psicología se establecen entre la integración de las dimensiones temporales y la gestación de la identidad. Es lo que Hernández señala desde el pensar poético:

“Según mi saber alcanza: el tiempo sólo es tardanza de lo que está por venir; no tuvo nunca principio ni jamás acabará, porque el tiempo es una rueda, y rueda es eternidad. Y si el hombre lo divide, sólo lo hace, en mi sentir, por saber lo que ha vivido o le resta que vivir” (1872, vv. 4351-4360).

En Psicología, el concepto de perspectiva temporal fue introducido por Lewin (1935), quien lo comprende como una dimensión particular de la conducta humana, consistente en la visión que un individuo tiene, en un momento dado, de la totalidad de su futuro y pasado.

La perspectiva temporal, considerada como una dimensión estable, refiere a una preferencia relativa por el presente, pasado o futuro en lo cognitivo, actitudinal y de conducta (Webster, 2011). Ha sido definida como el predominio con que el pasado, presente o futuro ocupan el espíritu del sujeto (Thiebaut, 1998).

“la dirección preferencial de los pensamientos de un sujeto hacia el presente, pasado o futuro, que ejerce una influencia dinámica sobre su experiencia, motivación, pensamiento, y diversos aspectos de su conducta” (Boniwell, 2009, p. 295).

Nuttin (1985) considera que la gestación de la perspectiva temporal depende de la elaboración cognitiva de la necesidad y del proceso consecuente de intenciones y proyectos. Zimbardo es el autor que más se ha ocupado de la operacionalización de este concepto, y lo define como un proceso con frecuencia no consciente aun cuando se adscriben las experiencias personales y sociales a categorías temporales, o marcos de tiempo, que con tribuyen a proporcionar orden, coherencia y significado a dichas experiencias (Zimbardo & Boyd, 1999).

Debe hacerse notar que el peso relativo que tengan los marcos temporales de pasado o de futuro, introduce diferencias considerables en las decisiones y conductas actuales, por lo que resulta importante explorar las modalidades que adquieren estas dimensiones de la perspectiva temporal en diferentes sujetos.

Zimbardo, Keough y Boyd (1997) consideran que esta preferencia por alguna de las dimensiones puede funcionar como un rasgo estático de personalidad que implica determinados costos, es decir, puede llegar a ser no adaptativa (Boniwell, 2009); de allí que los autores introduzcan el concepto de perspectiva temporal balanceada (BTP, Boniwell & Zimbardo, 2004; Boyd & Zimbardo, 2005), según la cual el presente, pasado y futuro se combinan de modo flexible, respondiendo a las exigencias de los momentos y tareas en la vida de las personas, así como a sus valores dominantes (Zimbardo, 2002). Como señalan Zimbardo y Boyd (1999).

“El foco en el futuro da alas para remontarse hacia nuevas alturas en los logros, el foco en el pasado positivo establece las raíces con la tradición y fundamenta el sentido de la identidad personal, el foco en el presente hedonista nutre la vida diaria con la alegría de la juventud y los gozos de la sensualidad. Las personas necesitan que todo esto opere de modo armonioso para realizar plenamente su potencial humano” (p. 1285).

En suma, la BTP sería una combinación de puntajes altos o medios en pasado positivo, presente hedonista y futuro y bajos puntajes en pasado negativo y presente fatalista.

Los autores han propuesto formas alternativas para su operacionalización. Así, Drake, Duncan, Sutherland, Abernethy y Henry (2008) categorizan los puntajes de cada escala en tres niveles y asumen que la BTP es el índice que se conforma con puntuación baja en pasado negativo y presente fatalista, y moderadamente alta en pasado positivo, futuro y presente hedonista.

Boniwell, Osinb, Linley e Ivanchenkod (2010) emplean el análisis de conglomerados. Zhang, Howell y Stolarski (2013) proponen la fórmula del desvío de la perspectiva temporal balanceada (DBTP), que consiste en hallar para cada sujeto, la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de la diferencia entre el valor óptimo y el registrado en cada una de las escalas de perspectiva temporal (PT). La DBTP es la distancia del sujeto con respecto al valor óptimo,

definido por Zimbardo y Sword (2012) como 4.60 para el pasado positivo, 1.95 para el pasado negativo, 3.90 para el presente hedonista, 1.50 para el presente fatalista y 4 para el futuro.

Según los autores, este procedimiento evita el punto débil de los otros métodos propuestos, ya que cada persona recibe el puntaje que corresponde a su distancia con respecto al perfil óptimo de perspectiva temporal.

Stolarski, Bitner y Zimbardo (2011) usan el método del desvío (DBTP) con respecto a la BTP, para determinar el nivel de la perspectiva temporal mal balanceada.

Boyd y Zimbardo (1997) también estudiaron la perspectiva temporal futura trascendental (PTFT) como otra dimensión de la experiencia temporal, conformada por las creencias que se poseen sobre la vida después de la muerte y que puede influir en las cogniciones y las acciones que se desarrollan durante la vida terrenal, en cuanto el futuro trascendental (FT) implica metas tales como la vida eterna, el reencuentro con seres queridos que han muerto, la salvación eterna y aún la eliminación de males actuales. Dado que esas metas tienen la propiedad de una duración continuada, pueden ser fuente de una motivación más duradera.

El tiempo como objeto de la sociología

Si bien aún no existe un campo teórico o empírico consolidado como una sociología del tiempo, el estudio de la dimensión temporal ha adquirido cada vez más importancia en la disciplina sociológica (Güell, 2011), a pesar de la enorme dispersión e inconsistencias en las conceptualizaciones de la idea de tiempo (Adam, 1990).

En términos generales, es posible distinguir tres grandes conceptualizaciones del tiempo. Una primera dice relación con una mirada que plasma la tradición objetivista-positivista, donde el tiempo es concebido como un flujo lineal, irreversible y objetivo (Adam, 1990; Güell, 2011); es decir, un recurso de la naturaleza al cual los sujetos deben adaptarse (Güell & Yopo, 2013). Una segunda conceptualización del tiempo es desarrollada desde la fenomenología y lo entiende como una operación de la conciencia individual y, por ende, como un elemento constitutivo de lo subjetivo (Husserl, 2002). Estas concepciones de tiempo se vieron fuertemente impactadas con los movimientos de la teoría de la relatividad, en la cual, desde las teorías físicas, el tiempo deja de ser un hecho objetivo y lineal. De ahí que una tercera

concepción de tiempo lo entienda como el resultado contingente y emergente que realiza un observador, dando pie a un tiempo entendido como un flujo de emergencias provenientes de la interacción. En este contexto, Mead (1999; 2002) considera la interacción social como eje central desde donde se origina el tiempo. De ahí que este sea una construcción de emergencia generada a raíz de eventos sociales únicos, irrepetibles y discontinuos de otros eventos.

Estas tres conceptualizaciones del tiempo dan cuenta de perspectivas irreconciliables propias de lo moderno, que reflejan la complejidad del fenómeno temporal. Lo anterior se relaciona directamente con lo que McTaggart (1927) señalaba respecto del carácter paradójico del tiempo, que definía como una estructura emergente que se constituye por dos operaciones diferentes que coexisten, pero que son irreductibles e incompatibles la una con la otra. Por una parte, el tiempo objetivo, al que denomina "serie b", el cual constituye "el tiempo del mundo" (Gell, 1996) y consiste en la categorización del antes después que se genera por medio de una cronología, o sea, por una secuencia. Un ejemplo de ello es el caso de las fechas de un calendario o las horas del reloj. Por otro lado, el tiempo subjetivo o "serie a", definido por el autor como el tiempo del observador del mundo, donde todo lo real existe en un observador que puede observarse a sí mismo en términos de pasado, presente y futuro. Este es un tiempo subjetivo que constituye al sujeto, por lo que las afirmaciones temporales son relativas a él y solo son reales en algunos momentos.

Estas dos operaciones basales -la "serie a" y la "serie b"- son entonces la esencia del tiempo y, tal como lo señala Gell (1996), son dos operaciones o dos tipos de tiempo diferentes e incompatibles; sin embargo, son simultáneas y ambas constituyen la dimensión temporal.

Es por lo anterior que, para efectos de esta investigación, el tiempo se comprenderá como una construcción social, una estructura que crea dos realidades paralelas: por un lado, crea un sujeto (serie a); y, por otro, crea un mundo, un sistema (serie b). El sujeto creado es un sujeto temporal que puede ser colectivo o individual, y el mundo o sistema creado es una secuencia cronológica, un sistema temporal que posibilita la existencia de los sujetos, su coordinación e interacción, la secuencia de roles e incluso la construcción de su subjetividad.

El tiempo en la modernidad avanzada: Aceleración y presente extendido

De acuerdo con lo señalado por Koselleck (1993), el tiempo -y particularmente la relación entre el pasado, presente y futuro en la historia reciente o en la modernidad- puede ser entendido desde el concepto *historie magistra vitae* (HMV), donde se presenta el radical cambio temporal que implica la modernidad. Para el autor, HMV tiene como base la unión entre pasado, presente y futuro, de tal modo que el pasado sirve de experiencia para conocer y predecir el futuro; *historie* como escuela, como una instrucción que se construye desde las experiencias pasadas y que sirve para saber cómo actuar en el futuro. Sin embargo, agrega el autor, con la modernidad este esquema se rompió y se quebró la continuidad pasado-presente-futuro de la que daba cuenta la HMV.

Surge así el concepto de Historia, donde el pasado deja de dar luces sobre el presente. El gran quiebre, entonces, establece que de la Historia solo se puede aprender historia, y esta pierde su característica instructiva y ejemplar, limitando su función a enseñar lo ocurrido en el pasado, sin tener efectos sobre el futuro.

Es en este sentido que Rosa (2011) señala que la modernidad es un cambio en la estructura temporal de la sociedad. El autor agrega que, inicialmente, en la modernidad el futuro era el centro de la estructura temporal. Un futuro abierto que tenía como fundamento la idea de progreso.

Al respecto, Nowotny (1990; 1992) señala que en torno a este futuro próspero se construía el presente, el que se entendía como un espacio para mejorar y lograr los ideales del futuro. Sin embargo, agrega, con el pasar de la modernidad y entrando a la modernidad tardía, las expectativas del futuro se vuelven vacías y comienzan a ser repetitivas. La autora es categórica a este respecto, señalando que la idea de progreso en sí misma está envejecida. Entonces, el futuro abierto decae por la amenaza de la catástrofe (Rosa, 2011). Es lo que Beck (1998) ha llamado una sociedad de riesgo e incertidumbre, que está marcada por una enorme fragmentación y diversificación. Por tal razón, el presente toma partido y en este contexto surgen dos fenómenos: la Aceleración y el Presente Extendido, los cuales dan cuenta de una nueva estructura temporal.

La Aceleración es un fenómeno ligado a la escasez de tiempo y la rapidez de los procesos temporales. Si bien no tiene una "definición clara y *workable*" (Rosa, 2011, p. 14), su

existencia es ampliamente reconocida en la modernidad como un elemento constitutivo de ella (Leccardi, 2007). Rosa (2011), quien ha sido uno de los grandes teóricos de la Aceleración, la concibe como un proceso, un efecto de la modernidad en la sociedad actual que es posible distinguir en tres tipos diferentes: la Aceleración tecnológica; la Aceleración del cambio social, es decir, de la sociedad; y la Aceleración del ritmo de vida. Para el autor, es la Aceleración social la que genera un aumento en la desconfianza de las experiencias pasadas y en las expectativas futuras. Por consecuencia, todo lo importante está en el ahora, en el momento presente. Respecto de la Aceleración, Nassehi (2008) presenta una visión diferente a la de Rosa, al plantear que la Aceleración no es solo un efecto de lo social, sino también una causa, una herramienta que el sujeto usa para hacer frente a la complejidad del mundo actual.

De cualquier forma, es posible afirmar la relevancia que ha adquirido este fenómeno en la actualidad. De ahí que incluso existan manifestaciones teóricas y/o movimientos que promueven una lentificación en los ritmos de vida (Movimiento Slow) con el fin de evitar una relación con el tiempo que se hace "cada vez más difícil y disfuncional" (Honore, 2005, p.18), dada la constante Aceleración.

Helga Nowotny (1990) se refiere al Presente Extendido e indica que ante el colapso de la idea de progreso, el futuro es reemplazado por el presente, el cual se entiende como una constante emergencia marcada por la novedad y la inmediatez.

A propósito de lo mencionado, Herman Lübbe (2008) se refiere a la "contracción del presente", aludiendo a que en la Extensión del Presente inevitablemente se pierde el espacio de pensamiento y de reflexión propio del tiempo presente, debido a que se transforma en un tiempo precario incapaz de anticipar o de servir para construir futuro.

Aceleración y presente extendido: Propuesta de una relación y definición

La Aceleración y el Presente Extendido son dos fenómenos que han sido desarrollados teóricamente de manera independiente. Sin embargo, en esta ocasión se presenta una propuesta teórica que los concibe como esencialmente interconectados e intrínsecamente vinculados entre sí, en una relación causal bidireccional y de mutua dependencia. Esta

propuesta tiene su origen e inspiración en lo analizado teóricamente por McTaggart (1927) y su concepción del tiempo bajo la relación de la serie a-b.

Para efectos de este artículo, se entiende la Aceleración, desde la serie b, como un incremento de las actividades posibles de realizar en un periodo de tiempo determinado. A su vez, la Aceleración puede entenderse como una disminución en el tiempo de demora en la realización de una actividad. En ambos casos, este fenómeno se interpreta como el incremento de la velocidad por unidad de tiempo y tiene como efecto el acorte de las distancias entre un evento y otro, la intensificación de los ritmos de vida y, por lo tanto, un aumento en las capacidades del sujeto en el momento presente. De ahí que la Aceleración se fundamenta en la intensificación de la simultaneidad (como la única forma de hacer frente a la enorme complejidad de la modernidad), y se contrapone a la temporalización secuenciadora o a la capacidad de postergar un evento en función de un objetivo del mañana (como lo plantea, por ejemplo, la religión católica con el sacrificio presente en pos de una vida eterna futura).

A su vez, la Extensión del Presente se concibe, para efectos de este artículo, como un fenómeno temporal que consiste en una extensión o alargue del momento presente, que se caracteriza por dos elementos: la totalización del presente, según la cual este momento es el único tiempo con validez (todo ocurre en presente); y la fragmentación del presente, que implica la existencia de múltiples momentos presentes simultáneos que coexisten en reducidos periodos de validez.

En relación a la Extensión del Presente, es posible distinguir un pasado obsoleto; un presente marcado por la novedad y el aumento de posibilidades; y un futuro disuelto. Eso implica que el presente es el único momento de validez.

La relación de los hombres con el Tiempo, en la ficción y en la realidad, ha sido siempre angustiosa y difícil. El Tiempo es una dimensión de nuestra existencia fuera de nuestro control, que nos marca desde el nacimiento y limita nuestros deseos e incluso nuestros sueños. Trascender el tiempo, dominarlo y ponerlo a nuestro servicio ha sido una tarea siempre incumplida de los humanos, desde los egipcios hasta nuestros días. Todas las culturas, enfrentadas ante el hecho de la muerte, la niegan de un modo u otro, negociando

caminos diferentes para sortear el factor inexorable de la desaparición de todo lo que nos rodea y de nosotros mismos. Freud señalaba (1915): “es verdaderamente imposible imaginar nuestra propia muerte...en el inconsciente cada uno está convencido de su propia inmortalidad”. El ser humano parece tener una clara necesidad de trascendencia y como Roy Batty y Unamuno busca angustiosamente la manera de ver más allá y encontrar así un sentido a su devenir por el mundo.

Las sociedades humanas han utilizado la memoria grupal como medio de trascender en paralelo a las creencias en el más allá o la reencarnación. Otros recuerdan nuestra vida, nuestros hechos, nuestro nombre, y así sobrevivimos. El recuerdo amoroso de los amigos, el odio y el rencor de nuestros enemigos, son verdaderas máquinas del tiempo, que prolongan de algún modo nuestra existencia. Los monumentos conmemorativos, las tumbas del soldado desconocido con su llama eterna, nos sobrecogen porque pulsan una fibra muy sensible en nuestro interior; nos conectan con la inmortalidad y nos ayudan a mantener viva la memoria de los ausentes y, de algún modo, vencer al tiempo.

NATURALEZA DEL TIEMPO

Definir el concepto de Tiempo ha sobrepasado las capacidades de eminentes físicos y filósofos a lo largo de la historia. Cada autor acaba dando una definición personal y su género de esta entidad. Ello nos debería mostrar cómo el Tiempo elude nuestros intentos de delimitarlo, clasificarlo y conocerlo.

Podríamos considerar el Tiempo como una tela sobre la que bordamos nuestras experiencias vitales. Una tela que nos envuelve, nos cubre, nos protege y nos ahoga a veces. Una tela que se cierra sobre nosotros al final (¿del tiempo?). Pero este tiempo tan conocido y tan propio de nuestra experiencia diaria, ¿es de verdad una realidad física ajena al hombre? No observamos el transcurso del tiempo, sólo que los estados más recientes del mundo difieren de los estados previos que todavía recordamos.

Existe un debate antiguo sobre si el tiempo es una entidad real o bien una construcción interna de los hombres. Para sorpresa de muchas gentes de letras; este debate no se da únicamente en el campo de los filósofos, sino en el de la física, incluyendo la más contemporánea, habiendo terciado en el debate muchas figuras insignes. Kant consideraba el tiempo como un constructo personal, una representación engañosa que subyace a todas nuestras intenciones, no una concepción empírica. Afirmaba Kant (Ferrater 1991) con rotundidad: "...negamos al tiempo cualquier pretensión de realidad absoluta". William James (Ferrater 1991) hablaba del presente adjetivándolo de "aparente" o "engañoso", considerándolo una construcción subjetiva que no responde a la realidad externa. Albert Einstein propuso que no existe un "ahora" universal, válido para todos los fenómenos. El "ahora" para él depende de la posición de cada observador. Lynds (2003), en nuestros días, va todavía más allá afirmando que la percepción de un "ahora" universal responde a un fenómeno neurobiológico propio y no resulta de la percepción por los sentidos de un fenómeno externo y real. Lynds (2003) propone además que la percepción subjetiva del flujo temporal y del momento presente en progresión constituyen la conciencia; de hecho, son el mismo fenómeno.

En la literatura sobre el Tiempo encontramos referencias a tres aspectos diferentes de esta entidad:

- Tiempo Objetivo o real o externo (exista o no, hablamos de él, intentamos medirlo y lo estudiamos).
- Tiempo Corporal, generado por nuestro reloj biológico modulado por los diferentes zeitgeberes. (aquel tipo de palabras cuyo significado determina la realidad. Los sustantivos nombran todas las cosas: personas, objetos, sensaciones, sentimientos.)
- Tiempo Mental o intrapsíquico que es el tiempo de nuestra experiencia personal de los sucesos. Los tres tiempos reflejan aspectos diferentes que se solapan solo en parte,

Cuando hablamos de cambio, nos referimos a diferentes situaciones a lo largo del tiempo, a una sucesión de eventos en esa tela temporal que nos envuelve. Señalar el cambio es señalar el tiempo, que se conforma como la dimensión fundamental de la identidad.

Se realiza continuamente un examen del presente a la luz del pasado y ello constituye el basamento de nuestra identidad, la esencia de la continuidad en el tiempo de nuestra persona. De ese modo el tiempo estaría en el núcleo de la identidad y también en la relación de objeto.

Prospectiva empresarial: una visión de futuro

Las empresas deben invertir esfuerzos y dinero para estudiar los cambios que se producen continuamente, con el fin de conocer las tendencias futuras, las distintas formas de financiación de las empresas, y en el mejor de los casos, poder influir en las mismas.

Muchas organizaciones son reacias a utilizar esta técnica de análisis conocida como prospectiva, por la tendencia natural que existe en el mundo empresarial a la toma de decisiones basada en la experiencia y en el análisis técnico. Por otra parte, muchos empresarios dan gran importancia a la intuición en la posición de su negocio en el futuro. Las empresas que no opten por el análisis de sus posiciones futuras de una manera ordenada, basada en las nuevas tecnologías de la información, en el conocimiento y en la previsión de los riesgos regulatorios, se pueden encontrar con que llegan tarde a su propio futuro, con el riesgo de quedarse en el camino.

Cómo realizar una prospectiva empresarial de forma eficiente

En realidad, si se quiere saber que es la prospectiva se debe tener en cuenta que existen tres formas de afrontarla. Te contamos cuáles:

Enfoque adaptativo

En un primer nivel está la organización, que será de gran utilidad para prever las diferentes posibilidades de desarrollo futuro de la empresa y para estar preparados para poder afrontar todas y cada una de ellas, Esto le permitirá adaptarse con rapidez y eficacia a cualquiera de los escenarios. Estaríamos hablando del enfoque adaptativo, la posición más conservadora de afrontar la prospectiva empresarial.

Enfoque de influencia

En una posición más innovadora estarían aquellas empresas que, además de analizar los distintos escenarios posibles, toman decisiones para poder influir en los mismos, ya sea a través de la publicidad o de negociaciones con los actores políticos que tengan el suficiente peso para modificar normas o legislación en su sector. Este sería lo que se conoce como el enfoque de influencia.

Enfoque proactivo

Y, por último, en el escalón más elevado de la prospectiva estarán las organizaciones empresariales que toman las decisiones y realizan las inversiones necesarias para llegar todavía más allá. Se trata de modificar el futuro, de convencer a la opinión pública para que opte por el escenario futuro diseñado por ellos mismos. Con el uso de los big data, las nuevas tecnologías y el análisis inteligente, estas empresas se adelantan al futuro para modificarlos y adaptarlo a su medida. Se trata del enfoque proactivo de la prospectiva.

UNIDAD III

PROSPECTIVA Y ANÁLISIS DE SISTEMAS

3.1.- Utilidad Y Factibilidad.

El planteamiento de ¿qué es la prospectiva? aproxima a una metodología o estrategia metodológica que permitiría salirse de estos dos extremos comentados creencia a pie juntillas en la ciencia y creencia a pie juntillas en elementos místicos; por ejemplo: la ciencia, en una época determinada, concluyó que el sol giraba alrededor de la tierra, pero con el avance de la ciencia y de la capacidad de observación se llegó a conclusiones totalmente diferentes, es decir, hubo un cambio de concepción sobre un mismo fenómeno, porque éste no ha cambiado: la tierra sigue girando alrededor del sol. Estas visualizaciones del fenómeno a través de la ciencia muestran que ésta ha cambiado, ocasionalmente con graves tropiezos, con graves dificultades, incluso con algunos mártires.

En cambio, con los modelos matemáticos, econométricos, que en la actualidad son sumamente apetecibles, es fácil darse cuenta que en una visión de estudio del futuro, estos

modelamientos pudieran provocar gravísimos errores y que no llevan tampoco a la conclusión absolutista de que algo es exacto. Ante esta situación, emerge primero el campo de los estudios del futuro y dentro de éstos el de la prospectiva. Se advierte entonces que, en las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable. Esto es la prospectiva: la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir, y se la dimensiona como elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales.

La prospectiva, como opción metodológica, estudia y trabaja sobre el futuro, y, como ya se menciona en la introducción, se apoya en tres grandes estrategias:

Primera: la visión de largo plazo

Dejando fuera los planteamientos de corto plazo (de uno a cinco años) donde las proyecciones (no las proyecciones) han permitido avanzar de manera más o menos asertiva. La visión de largo plazo tiene la extraordinaria ventaja de que prioriza el largo plazo sobre el corto plazo, esto significa que, para poder definir una estrategia, es decir, “el mejor camino”, lo más importante es definir para dónde vamos. Para dónde vamos es materia de prospectiva, es el largo plazo, es lo que se quiere alcanzar en el largo plazo; el mejor camino es materia de estrategia, ¿cuál es el mejor camino para alcanzar ese largo plazo? En este sentido, el largo plazo es prioritario y determinante sobre los cortos plazos, éstos se vuelven estratégicos para la conquista del largo plazo.

Segunda: la cobertura holística

La cobertura holística (visión del todo por encima de las partes) permite ver el todo y sus partes a efecto de operar mejor la complejidad que ha de presentarse, incluido un manejo más fino de los indicadores adecuados. Al mismo tiempo, ayuda a detectar la relación de causalidad entre dichos indicadores, identificando a la vez cuáles son más trascendentes, útiles o impactantes que otros. Es por ello que constituye otro elemento esencial de la prospectiva. En síntesis, puede decirse que el todo es el que de alguna manera va a conformar elementos integrantes de las pequeñas partes del todo.

La utilidad de este planteamiento se explica de la siguiente manera: hoy en día se trabaja con los indicadores que permiten analizar en función de lo que está disponible del fenómeno del pasado y del fenómeno del presente, pero el fenómeno del futuro está teñido de la extraordinaria velocidad e intensidad de los cambios tecnológicos (sin dejar de lado los cambios de otro tipo: sociales, políticos y económicos); por lo tanto, lo único seguro del futuro es que seguirá cambiando, y el cambio, en otras palabras, es la única constante del futuro. Todos los demás elementos del pasado pueden cambiar, algunos no cambiarán en su conformación; ello no quiere decir que el valor de las variables tenga que permanecer constantes, lo que está cambiando son las reglas del juego, o sea, aquello que permitía explicar un fenómeno en el pasado ya no permite explicar y, mucho menos, manipular un fenómeno en el futuro. Éstos tienen que ser diferentes, y sólo una visión holística permite encontrar aquellas variables que hasta hoy no habían sido necesarias porque las reglas del juego no las requería; es más, es tan grave como que las variables que se exigen hoy para explicar el fenómeno de hoy, muchas veces no aparecen porque todo está elaborado en función de las variables y de los estudios del pasado. Hay que ejercer, entonces, un extraordinario proceso de creatividad, de invención, de imaginación para crear los futuros.

Tercera: el consensuamiento

Única forma de pasar del conocimiento y diseño a la construcción, y exige que haya participación de los protagonistas; no excluye, sino incluye de tal manera que las decisiones sean la toma de conciencia de un colectivo que será afectado por esa decisión. Esta planeación más proactiva permitiría que las decisiones tengan fuerza (consenso + legitimidad); orientándose hacia la obtención de un control sobre el futuro. El consensuamiento es la gran diferencia entre manejar una visión de carácter académica (la que se piensa y se crea en documentos) y otra visión que permitiría llevar lo que se tiene planteado (en documentos) a la práctica, llevarlo a cabo para que no quede en el mero estudio de un fenómeno sino lograr la transformación de éste en sí.

Aquí, ya es tiempo de subrayar algunas premisas básicas con respecto a la prospectiva. Ésta se centra en su concepto de futuro y del papel de éste en la planeación estratégica y en el cambio social; veamos algunas:

- Mientras que el pasado sucedió y no se puede cambiar –pero sí lograr algunas percepciones diferenciadas del pasado o encontrar hoy elementos del pasado que permiten acercarse más a la verdad o de manera diferente al pasado– y el presente está sucediendo; por lo tanto, existe y tampoco se puede transformar. El futuro no existe en la realidad concreta; sólo puede estar presente como imaginario. Filosóficamente el futuro no existe; prospectivamente el futuro existe en la mente y en la capacidad de acción al respecto.

- El futuro no es el destino, no está predeterminado, no es ineludible e inflexible.

- El futuro no es único, en realidad es múltiple, debiéramos hablar de muchas alternativas de futuros para poder estar en posibilidad de trabajar y conquistar el mejor de ellos.

- A pesar de todo ello, se descubre que ese futuro, esos futuros son cognoscibles y visualizables a través de la capacidad intelectual y de la imaginación que tiene el hombre.

- Por ello, esos futuros son influenciables, manipulables por el hombre. En lugar de que el futuro lleve al hombre necesariamente hacia un destino, éste puede ser alterado convenientemente.

Bajo estas premisas, podemos construir un camino por seguir, una metodología prospectiva, entendida como procedimiento que permite construir colectivamente escenarios futuros y proponer anticipaciones sobre el cambio de tal manera que puedan evitarse tanto las tendencias negativas como las catástrofes.

Para Gastón la prospectiva es una mirada al futuro y comenzar a actuar hoy, basando en cinco principios:

1. Ver a lo lejos,

2. Ver con amplitud alrededor,

3. Pensar profundamente,

4. Tomar riesgos y,

5. Pensar en el hombre.

¿Por qué investigar el futuro?

Siempre construimos el futuro.

La investigación acerca del futuro para poder lograr construcción del mismo es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes, ya que es la única herencia verdadera que marcará la forma de vida para nuestros sucesores y de la cual depende de nosotros que tan fructífera está será.

Es importante recordar que los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligado y se entremezclan, ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, ¿pensar en el hombre" tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gastón Berger? (1964). Entonces la prospectiva resulta muy a menudo la estratégica y ésta a su vez vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro. El autor menciona que, frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: como el avestruz, el bombero, el asegurador pre-activo y el conspirador proactivo,

Los siguientes interrogantes son importantes de plantear para que sean considerados dentro de los cambios necesarios en cualquier sociedad, el hecho de utilizar la prospectiva por miedo al fracaso puede provocar errores fatales, algunas de las interrogantes son:

- ¿Qué cambio?
- ¿Qué cambiará?
- ¿Qué debo intentar que cambie?
- ¿Qué debo tratar de impedir que cambie?
- Éstos últimos ya se dirigen a "orientar la acción", para lo cual es imprescindible el desarrollo de estrategias construidas en un desarrollo profundo de prospectiva estratégica.

Tomemos de la historia las lecciones más importantes para analizarlas y no volver a cometer los mismos errores. De la experiencia que ofrece el pasado tomarla como base para encarar los desafíos para obtener como posibles resultados una respuesta integral orientada al interés propio. Tener cuidado con la frase que comúnmente se utilizaba, tómalala o déjala, ya que se trata de una falsa oportunidad de la cual pueden tomar ventaja otras personas y hacer una falsa prospectiva que dirija por caminos erróneos a la sociedad.

PROSPECTIVA ESTRATEGICA

La prospectiva permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de instituciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados. Se elaboran escenarios probabilizados, a partir de los cuales se obtienen inputs que servirán para definir las estrategias más adecuadas.

Se habla frecuentemente de prospectiva estratégica, ya que al tiempo de la anticipación se le ubica con una reflexión prospectiva (¿Qué puede ocurrir?). Y al tiempo de la acción, como una realización colectiva a la estrategia donde se requiere la participación y el trabajo colectivo (¿qué puedo hacer?). En consecuencia, la prospectiva aporta una actitud y orientación de cómo abordar el análisis, así como una variedad de instrumentos y técnicas.

El profesor Gary Hamel indica que "el gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. No es como si hubiera un solo futuro y que el reto fuera intentar predecir cuál de los futuros potenciales será el correcto. En vez de eso, la meta es tratar de imaginar un futuro que sea verosímil: el futuro que podemos crear. Durante muchos años hemos seguido un enfoque equivocado al pensar en el futuro. El enfoque primordial era predecir y tratar de identificar un futuro particular en lugar de desarrollar un sentido profundo de discontinuidades de las cosas que están impulsando al cambio o que potencialmente podrían ser canalizadas para impulsar el cambio. Y entonces, gracias a esa comprensión, tratar de imaginar o construir un punto de vista sobre las oportunidades únicas que podríamos crear".

Para realizar estas tareas se requiere un pensamiento estratégico anticipador, que se adelante a los acontecimientos en vez de adaptarse, y que posea capacidad de respuesta frente a las variaciones del entorno lo que facilita una correcta elección de opciones estratégicas.

LA PROSPECTIVA COMO DISCIPLINA

La prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente. Como hemos indicado se analizan los cambios en el entorno y también los cambios internos para actuar sobre los factores dinámicos (fortalezas) de la organización (cultura, aptitudes, estrategias, estructura, sistemas, personal y estilo de gestión) y aprovechar las oportunidades para desplegar y consolidar sus ventajas competitivas duraderas.

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, tomando en cuenta no sólo los datos del pasado sino fundamentalmente las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y principalmente cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, esclarece la acción presente y aporta con elementos para conducir la acción de la organización al futuro aceptable, conveniente o deseado.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La escuela del pensamiento prospectivo, uno de cuyos principales es el profesor francés Michel Godet, plantea una integración de esta escuela con la escuela de la planificación estratégica, cuyo encuentro y posterior desarrollo conjunto aquel considera inevitable.

Una característica que cabe destacar de las técnicas adecuadas a la prospectiva es que ésta privilegia hasta ahora, en general, la información cualitativa, complementando los métodos clásicos para desarrollar proyecciones, y los cuales ponen su mayor énfasis en los aspectos cuantitativos. Otra característica que conviene señalar es que estas técnicas permiten

incorporar diversos tipos de actores para su operación, lo cual fortalece la política de participación.

La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para la temática objeto de estudio.

Entre los métodos cualitativos destacan:

- Método de escenarios
- Método de análisis estructural
- Método Mactor (estrategia de actores)
- Método de análisis morfológico.
- Método Delphi
- Marco Abaco de Regnier (interacción entre individuos.)

METODO DE ESCENARIOS FUTUROS

Se trata de construir una memoria del futuro. Sabemos que memoria sólo se tiene del pasado, pero si imaginamos con profundidad cómo pueden ser los diferentes futuros y proyectamos los cambios que pueden suceder, empezamos a entender el futuro. De esta forma tendremos la posibilidad de tener alguna experiencia sobre algo que aún no ha pasado.

¿Qué son los escenarios?

El modelo de escenarios pretende lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en la forma más fiel y ajustada a la realidad que sea posible el devenir del comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de la organización. Los escenarios tratan de estructurar el entorno de las organizaciones con toda su gama de

situaciones complejas e interrelacionadas donde se interrelacionan recíprocamente lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y lo competitivo.

Cabe remarcar la diferencia del método de escenarios en relación a los pronósticos que son considerados proyecciones factibles de lo que podría suceder y con qué rapidez, como resultado de la identificación de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y la supervisión del ambiente externo de la organización.

A diferencia de lo que puede suponerse con la analogía teatral, todo escenario debe estar compuesto por un cuadro de situación y por un guión que va eslabonando en forma sucesiva el presente con un futuro cercano, éste con otro futuro más distante, y así sucesivamente.

Estos guiones de futuro deben hipotetizar y probar el sentido de los cambios, las razones en que se fundamentan los mismos, las posibilidades de amenazas u hostilidades, así como también los motivos supuestos de situaciones positivas o favorables. Por lo tanto un escenario es una representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, problemática, etc.) tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Las etapas del método de escenarios son:

Delimitación del sistema y búsqueda de las variables claves (externas, internas, motrices, dependientes, etc.)

Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables: relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, que configuran el sistema en estudio.

Análisis retrospectivo: se estudia la evolución pasada del sistema, se identifican los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución hasta hoy.

Análisis de estrategias de actores: análisis matricial que estudia los retos, objetivos, fuerzas, posiciones, jerarquías, convergencias y divergencias, alianzas y conflictos de los actores implicados en el sistema. Se plantean recomendaciones estratégicas.

Elaboración del conjunto de hipótesis probabilizadas sobre las variables claves del futuro, resultado de los posibles conflictos entre actores y posibles rupturas de tendencias. Se utiliza la "consulta a expertos" para las probabilidades de cada hipótesis.

Elaboración de los escenarios con las referencias obtenidas en los pasos anteriores. Se elige uno o varios escenarios de referencia (con gran probabilidad de ocurrencia) y unos escenarios contrastados que exploran situaciones futuras mediante trayectorias de evolución de probabilidad no nula.

Definición de las opciones estratégicas: la elección de aquellas acciones que sean más razonables, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y las restricciones. Cada acción debe evaluarse en sus consecuencias en los distintos contextos, juzgarse por multicriterios (político, social, tecnológico, financiero, etc.), anticipar el conjunto de acciones a emprender prioritariamente tomando en cuenta las probabilidades de surgimiento de los diferentes escenarios.

El Profesor Paul Shoemaker de la Universidad de Pennsylvania, reconocido consultor empresarial recomienda las siguientes etapas para la planificación por escenarios:

Defina el horizonte de planificación para sus escenarios de acuerdo a las variables críticas de su empresa.

Identifique las tendencias básicas del entorno que afectarían directa o indirectamente su negocio.

Identifique los eventos cuyos resultados son inciertos en este momento y que podrían afectar significativamente a su empresa. Identificar estos aspectos es un aspecto fundamental en la construcción de escenarios puesto que pueden determinar el cambio de rumbo de un

conjunto de variables. Para cada elemento de incertidumbre debe establecerse diversos resultados y su posible impacto en la empresa.

Llegado a este punto, se pueden construir los temas iniciales de los escenarios posibles a través de la combinación de los diversos resultados de las variables anteriormente identificadas. Un procedimiento puede ser identificar con rapidez los "mundos extremos", es decir, un mundo en el cual todo lo que puede salir mal, sale mal, y otro en el cual todo lo que puede salir bien, sale bien. A estas historias extremas se les bautiza con nombres tales como "el caballo perdedor" y "el trébol de cuatro pétalos", de manera que el efecto de la interacción de las diversas variables es fácilmente identificable con el escenario. Luego se construyen escenarios intermedios con combinaciones diferentes de los resultados de las variables críticas.

A partir de este momento, el proceso de construcción de escenarios se va refinando a través de los chequeos de consistencia interna (obtención de mejor información sobre las tendencias e incertidumbre, desarrollo de mejores modelos estadísticos, etc). Los escenarios finales deben cumplir con cuatro características: ser relevantes para los miembros de la organización; ser internamente consistentes; describir futuros esencialmente diferentes y no solamente variaciones sobre un mismo tema; describir un estado de cosas que podría durar por cierto periodo de tiempo significativo y no ser muy transitorio.

Finalmente, el paso más valioso para el gerente es tomar los resultados y aplicarlos al proceso de toma de decisiones del presente. Esto implica someter las estrategias actuales a los nuevos escenarios encontrados y determinar si son apropiadas para enfrentar ese nuevo mundo. Si las estrategias necesitan ser afinadas (o cambiadas) el gerente habrá descubierto una probabilidad de contingencia (o nuevas oportunidades) para lo cual todavía tiene tiempo para preparar su organización.

En conclusión, la construcción de escenarios no nos dirá cuál será el suceso que realmente se presentará. Pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno. Y, sobre todo, el análisis de espectro amplio nos asegura,

con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aun sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias. A continuación, estaremos en condiciones de elaborar y aplicar creativas estrategias anticipatorias.

MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS PARA EL DESARROLLO DESCENTRALIZADO

La Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización, considera la descentralización como una reforma fundamental para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible del país. La descentralización se entiende como un proceso permanente y por etapas que cubre aspectos económicos, sociales y políticos.

En lo referente a la descentralización política es entendida como el proceso por el cual se transfiere competencias a organizaciones territoriales y funcionales políticamente autónomas, esto implica la separación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y municipal), en beneficio de la población. Según la Ley de Reforma Constitucional (Cap. XVIII), la descentralización es una forma de organización democrática y constituye una política permanente de estado, de carácter obligatorio. El proceso de descentralización se realiza por etapas en forma progresiva y ordenada conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno central hacia los gobiernos regionales y locales.

El proceso de descentralización en el país prevé un mecanismo para la transferencia progresiva de competencias y recursos desde las instancias del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales. Asimismo, este proceso requiere el desarrollo de las capacidades de gestión y planificación del desarrollo en los ámbitos subnacionales. El Consejo Nacional de la Descentralización es la institución encargada de la dirección, seguimiento y

asistencia técnica hacia las nuevas instancias gubernamentales, las cuales implican la activa participación de los demás agentes del desarrollo, de la empresa privada y de la sociedad civil.

El proceso de descentralización se ha iniciado, los gobiernos regionales instalados el 1 de enero del presente año, se están organizando en base a la transferencia de los Consejos Transitorios de Administración Regional. El marco legal y presupuestario ya ha sido aprobado por el Congreso.

Sin embargo, el proceso de descentralización está empezando en un contexto de incertidumbre y de alta inestabilidad, conflictos e importantes demandas sociales generadas por el hipercentralismo económico y político de la década pasada y de una reactivación económica lenta, luego de tres años de recesión productiva y empobrecimiento de la población.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la experiencia del pasado reciente del proceso de regionalización fue fallido (1989-1992), y a nivel latinoamericano tanto Argentina como Colombia han tenido experiencias negativas en materia económica debido al sobre endeudamiento de las instancias gubernamentales subnacionales. En un balance sobre la descentralización en América Latina, la CEPAL concluye que la descentralización ha viabilizado avances importantes en materia de cobertura de servicios sociales y aun de participación política, pero está creando presiones sobre el equilibrio fiscal y no ha contribuido a reducir la concentración económica.

Por último, debemos señalar, que existe reconocimiento sobre la contribución del análisis prospectivo en el proceso de planificación del desarrollo regional en la medida que aporta en la identificación de las tendencias, propósitos y eventos posibles de ocurrir y de alta incidencia para la evolución regional. Permite dinamizar los diagnósticos (prognosis), a través del análisis del comportamiento de actores y la construcción de escenarios futuros y alternativos de alta probabilidad

Escenarios de mediano y largo plazo de la economía nacional

El crecimiento económico constituye un factor fundamental para el desarrollo de las economías regionales. Una mayor actividad económica permitirá ampliar los niveles de empleo tanto de mano de obra calificada como no calificada, generará posibilidades para aumentar ingresos laborales en sectores que tengan ganancias de productividad y permitirá obtener mayores recursos, vía recaudaciones tributarias para destinarlos a inversión y gasto social que tendrán efectos sobre la redistribución del ingreso a favor de los pobres, y de la pobreza extrema localizada en zonas de sierra y selva.

El mantenimiento del entorno macroeconómico estable y una mayor seguridad jurídica, brindarán la oportunidad de atraer mayores inversiones nacionales como extranjeras. Se requiere una mejora importante de la competitividad nacional del país. En la medición de los niveles de competitividad internacional elaborados por el Foro Económico Mundial se clasifica al Perú en el puesto 54 en un estudio que comprendió 80 países del mundo.

El país tiene mucho que avanzar para lograr el crecimiento económico sostenido con equidad, para ello se deben poner en práctica dos tipos de políticas que corran paralelamente: políticas económicas responsables que no engendren inflación y políticas de inversión en conocimiento que son específicamente las políticas de salud y educación. Sabemos que la proliferación de oportunidades de educación y la reducción de la pobreza, permiten una acumulación de capital humano favorable al bienestar e inserción económica al mundo laboral.

Hemos elaborado tres escenarios de desarrollo futuro de la economía considerando como factores claves: el nivel de la tasa de crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo, la inserción de la economía nacional a los mercados globales, medida por el nivel de las exportaciones y los flujos positivos de financiamiento externo, la promoción del ahorro nacional, el desarrollo

empresarial de la pequeña y mediana empresa y los niveles de gobernabilidad que se presentarían con el actual proceso de descentralización y regionalización.

Si consideramos que la posición competitiva peruana en el contexto internacional es aún débil, su mejora requiere dedicar todo el esfuerzo necesario para potenciar los recursos humanos (educación y capacitación del personal), invertir en infraestructura productiva (especialmente vías de comunicación), se tendrá que modernizar la tecnología y los procesos de producción de las empresas y cambiar radicalmente la eficiencia y moralidad de las instituciones del Estado, en especial de justicia y los órganos de control.

Este escenario optimista y que tiene bastante probabilidades de ser llevado a la práctica, permitiría un crecimiento económico sostenido con redistribución hacia los sectores poblacionales más pobres, con lo cual el país podría cumplir con los compromisos internacionales de reducir la pobreza extrema a la mitad hacia el 2011-2015.

Guía para la elaboración de vocaciones y escenarios para el desarrollo regional competitivo

Escenario y vocaciones

1. Roles nacionales e interpersonales de los últimos veinte años.
2. Potencial endógeno,
3. Especialización: vocaciones para el desarrollo departamental
4. Análisis de situaciones estratégicas.
5. Opciones de intervención estratégica.

La utilidad y los objetivos de la Prospectiva

Gastón Berger.

Mirar hacia el porvenir.

La prospectiva no trata de prever, sino de ubicarse en el mañana para actuar hoy. No se trata de adivinar, sino un esfuerzo del pensamiento para ponerse delante del tiempo y retornar para ver lo que conviene hacerse hoy.

Consiste en preguntarse:

¿Qué es lo que aparecerá absurdo, o importante, en lo que haga hoy, desde el instante en que puedo elegir entre esto o aquello?

Gastón Berger creía en la relación entre el futuro y la acción y fundamenta la prospectiva en cinco principios:

1. Ver a lo lejos, como un vigía de un barco de vela que se sube a cierto nivel y desde ahí puede ver mejor las cosas.
2. Ver con amplitud alrededor, por eso dicen que los prospectivistas tienen una cultura de varias civilizaciones.
3. Pensar profundamente, es la única ciencia de la acción porque trabaja con quienes toman las decisiones, y es la única disciplina que lo dice textualmente.
4. Tomar riesgos, las demás ciencias toman riesgos, pero no los publican, los esconden.
5. Pensar en el hombre, por lo que es una disciplina humana.

¿POR QUÉ INVESTIGAR EL FUTURO?

Sí se puede y se debe investigar el futuro como el dominio de la libertad, no como el dominio

de la fatalidad que se queda sujeta al libre juego de fuerzas de la naturaleza. La investigación del futuro, ofrece a empresas e instituciones, múltiples visiones desde las cuales tomar una decisión más allá de los problemas clásicos y sus soluciones tradicionales. En realidad, siempre construimos el futuro. Todos nosotros, para nosotros y para terceros. Si hacemos muy bien las cosas que debemos hacer, estaremos construyendo nuestro mejor futuro

Si las hacemos regular o mal, una vez más estaremos construyendo nuestro futuro, pero seguramente no tan bueno como el anterior.

Si no hacemos nada, también estaremos construyendo nuestro futuro, esta vez por inacción. Lo que equivale a decir que otros construyeron mi futuro, porque yo no lo hice. Por tanto, la investigación acerca del futuro para poder lograr construcción de nuestro futuro es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes. La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos.

Decouflé, en su libro *La Sociología de la Previsión* comenta que; hablar de futuro; puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico.

El profesor *Barel* argumenta que la prospectiva tiene dos enfoques complementarios. Por un lado, el Cognitivo o Exploratorio y por otro lado el Normativo o Decisional. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Michel Godet ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Veamos algunos de ellos:

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica. En caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva. Y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes:

- El avestruz pasivo que sufre el cambio.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego,
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención,
- El conspirador proactivo que trata de provocar los cambios deseados.

Obviamente, la prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva.

Por último, en esta apretada e incompleta síntesis, recordemos que *Bertrand de Jouvenel* nominó a la prospectiva como; el arte de la conjetura. Sobre esta visión, trabajaremos con un juego de interrogantes.

Actualmente los interrogantes se multiplican, azotan a las organizaciones y a sus líderes, y muchas veces colocan a dichas estructuras en situaciones de desconcierto, desazón, parálisis e inacción, o las inducen a tomar caminos equivocados.

A esta crucial dinámica que conocemos desde hace largo tiempo, se agregan hoy procesos propios de este estado que suman al complejo escenario mayor dinamismo, mayores desafíos, más incertidumbre, pero simultáneamente, más oportunidades.

¿Es correcto, entonces, decir que los escenarios de las organizaciones públicas y privadas modernas son más difíciles o peores que los de otras épocas? Nuestra opinión es, claramente, NO. Al contrario, al final del túnel parecen ser más sencillos, más; más flexibles. Eso sí, son indudablemente distintos, y también, más riesgosos. Y allí está la clave de este asunto.

En otras palabras, no podemos ni debemos (como dicen los estrategas clásicos) prepararnos para la guerra que ya se libró, sino para la batalla del porvenir. En esencia, se trata de entender los nuevos paradigmas, utilizar otras herramientas, y más que intentar ver, lograr; No parece necesario pensar más ni mejor. Simplemente, se trata de pensar distinto; La prospectiva nos allana el camino.

Si aceptamos que el futuro es incertidumbre, debemos comprender que dicho futuro plantea, permanentemente, muchos interrogantes a una empresa u organización. Negarlos, es ignorar los desafíos y oportunidades que el futuro nos plantea. Negar nuestra propia acción en pos de los objetivos buscados, es ceder la libertad de acción, y en términos prospectivos, permitir que otros construyan nuestro futuro; Equivocar el planteo, o el análisis, o la búsqueda de soluciones a esos interrogantes es, como mínimo, errar el camino y perdersnos en el bosque de las dudas y los errores.

Pero ¿cuáles son esos interrogantes, desde una visión estratégica? Mencionaremos algunos que, por constituir experiencias repetidas y compartidas, se acuñan como los motivadores básicos del pensamiento estratégico de las empresas y organizaciones modernas, incluidos países.

Mucha tinta se ha consumido en reflexiones sobre el valor de la historia, el peso de la experiencia, la del conocimiento acumulado. Permítasenos incursionar con algo de atrevimiento en estos conceptos. Al respecto, y desde una visión nuevamente prospectiva, podemos acotar:

La historia. Más que apegarnos y aferrarnos a la historia para repetirla sucesivamente, debemos incursionar en ella de manera inteligente, pues su enseñanza más útil es poder extraer las lecciones que la historia nos da. Surgirá inmediatamente una pregunta: ¿cómo hacerlo? Bien, se trata de analizar lo ocurrido en el pasado, ver con detalle intereses, objetivos, estrategias, actores, interacciones (entre otras cosas) y, sobre todo, el contexto en que se desarrolló el caso estudiado. Y luego, además de obtener las conclusiones pertinentes, realizar el esfuerzo de comparar ese caso con la realidad presente y los escenarios de futuro. Solo de esta forma podremos aprovechar lo aprovechable de la historia, y detectar los cambios operantes y por venir, para adaptar nuestras estrategias a ellos. Compárese esta propuesta con los interrogantes enunciados más arriba, y veremos que comenzamos a obtener algunas respuestas, todavía parciales e incompletas.

La experiencia. Reconocemos que es buena y saludable. Pero marcamos una advertencia. La experiencia sirve como base para encarar desafíos, pero debe ser tomada con algunas precauciones. Prima el criterio de reconocer a cada problema con sus tres características fundamentales. Todo problema es, a la vez, único, dinámico y complejo. Por ello, un error muy común, que suele tener nefastas consecuencias, es aplicar, una y otra vez, una solución ya probada; para resolver nuevos problemas. Insistimos especialmente en la condición de; (esto es, original) de los problemas, que obligará a repensar; la estrategia, más allá de

anteriores éxitos. De esta manera, avanzamos un poco más en la respuesta a los interrogantes presentados.

La prospectiva. Evidentemente, esta disciplina es la que da las mejores respuestas a las necesidades de la concepción estratégica moderna, y al planeamiento (en todos sus niveles) que exige el mundo moderno. Aún concebida de manera limitada, como fuente de información anticipatoria o base de un sofisticado sistema de alertas tempranas, los aportes del arte de la conjetura como bautizara Jovenel a este campo del conocimiento, es esencialmente útil y práctica.

En otras palabras, los antiguos; escenarios de puro conflicto o de pura cooperación son meros ejercicios teóricos, alejados de la compleja dinámica actual. En consecuencia, deberemos ser hábiles en explotar las oportunidades y en gestionar los riesgos. En cuanto al aprovechamiento de las oportunidades, otro; que ha caído es el que rezaba, respecto de ellas; tómalas o déjalas. Hoy, el no aprovechar una oportunidad, en la mayoría de los casos será un gran error, pues otro actor la tomará, y en el tiempo, nos producirá una debilidad estratégica, que puede ascender a la categoría; lamentable, por cierto, de vulnerabilidad estratégica. A su vez, la gestión de riesgo, un nuevo capítulo de la estrategia moderna en pleno desarrollo, se convierte de una manera muy firme, en la base intelectual y operativa de la prevención de conflictos.

UNIDAD IV

LAS HERRAMIENTAS EN LA PROSPECTIVA

4.1.- Limitaciones De Las Herramientas

Herramientas

En materia de herramientas prospectivas, es habitual encontrar ambigüedad respecto a cuáles le son propias a la prospectiva y cuáles utilizadas en otro tipo de estudios de futuro en

general. Tampoco ha sido fácil deslindar cuales son más útiles y utilizados con mayor frecuencia o cuáles ya han caído en desuso.

Las técnicas prospectivas son herramientas útiles para construir escenarios. Su empleo depende del enfoque metodológico escogido y de la fase del proceso prospectivo que se esté desarrollando. Su selección implica conocer su objetivo y como lo logra (procedimiento). Vale la pena entonces, revisar sucintamente algunas de ellas.

Para fines prácticos a continuación se enuncian y describen brevemente 20 de las técnicas más conocidas en materia de prospectiva, las cuales se presentan por sus objetivos:

1. Visioning (“visualizando”)

Objetivo: Configurar una visión de futuro. Técnica derivada del brainstorming, que trabaja en grupo. Descripción: Puede ser descompuesta en tres fases: 1) Se trata de buscar las características que han de configurar un futuro ideal (que se toma como objetivo). Se puede planear de forma positiva (buscando qué se quiere: lo deseable) o negativa (tratando de identificar qué no se quiere: lo denostable) si los participantes encuentran problemas para identificar los objetivos de forma positiva. 2) Examinar cómo la sociedad funcionaría dadas esas características definidas, mediante una serie de cuestionarios acerca de aspectos específicos como el gobierno, la estructura social, la educación, a seguridad, etc. 3) Pedir a los participantes en el grupo que describan un día normal en el futuro preferido por ellos. Fuente: Bas (1999).

2. FWS (Future Work Shop) o talleres de prospectiva

Objetivo: “Popularizar” o “democratizar” la toma de decisiones, buscando soluciones a los problemas comunes a partir de la opinión de los ciudadanos corrientes, en lugar de recurrir a los denominados “expertos”: políticos, investigadores, etc. Jungk describe a esta técnica como “una herramienta que pone al alcance de cualquier persona normal el estudio del futuro. Descripción: En los FWS se estudia el futuro contando con la premisa de que uno

mismo participa en la construcción del futuro y, por tanto, es necesario definir cuál es el futuro deseado con el objetivo de converger hacia éste. Es una combinación de innovación y métodos grupales en tres pasos: análisis de los problemas, las visiones y los sueños concebidos para dar solución a los primeros, la evaluación de las soluciones y la elaboración de planes de acción prácticos. Fuente: Bas (1999)

3. Intuiciones Sistemáticas

Objetivo: Configurar respuestas o nuevos significados ante diversos problemas y aspectos de la realidad, a partir de percepciones y presentimientos fundamentados en la experiencia. **Descripción:** Detectar patrones de percepción obsoletos. Identificar creencias, estereotipos y concepciones que no tienen fundamento en la realidad. Discriminar los límites inadecuados en la definición de problemas, esto es, aquellos argumentos y creencias que a fuerza de repetirse se toman como verdaderas cuando en el fondo son cuestionables. Propiciar la simpatía entre percepciones actuales y futuras con el fin de producir un “shock cultural” que acerque el futuro. Fuente: Miklos y Tello (1994)

4. Juegos de Simulación

Objetivo: Transmitir y obtener información, así como propiciar la comunicación entre los participantes a fin de motivarlos y prepararlos para alguna experiencia futura. Proporcionar a los involucrados un mapa simbólico y multidimensional de un fenómeno, que sirva de base para comprender la realidad que se desea estudiar. **Descripción:** Elaborar un modelo o abstracción del fenómeno que se desea analizar. Diseñar un juego mediante la articulación de eventos y problemas relativos a una situación y el establecimiento de un lenguaje especial que facilite la comunicación entre los jugadores. Asignar los “papeles” que desempeñará cada participante. Presentar a través del juego, el modelo de la realidad que se desea estudiar. Solicitar a los jugadores que, mediante el establecimiento de diálogos simultáneos (multilogos), identifiquen las restricciones de la situación, analicen la necesidad de introducir nuevos elementos y anticipen las diferentes alternativas de solución e implicaciones de éstas.

Introducir nuevos problemas e información (pulsos) que flexibilicen y promuevan la discusión. Fuente: Miklos y Tello (1994)

5. Compass

Objetivo: Explorar políticas, resumir pros y contras de las políticas propuestas y organizar evaluaciones divergentes de los resultados producidos en diferentes proyectos. Descripción: La técnica opera en dos niveles: el primero consiste en un pequeño taller que dura alrededor de 24 horas como resultado del cual se integra un breve informe. El segundo nivel es opcional y consiste en una reflexión de la investigación a partir de las conclusiones señaladas en el primer informe. Este nivel puede abarcar de un día a dos semanas. Las actividades a desarrollar son las siguientes: abrir la sesión proporcionando a los participantes información sobre el tema o programa que será analizado. Indagar, con base en opiniones informadas, sobre posibles resultados del programa. Enlistar las repercusiones del programa y graficarlas. Resumir gráficamente los puntos de vista de los participantes y contrastar opiniones a favor o en contra. Realizar un seguimiento del informe. Incorporar los resultados del seguimiento al trabajo anterior. Fuente: Miklos y Tello (1994)

6. Compass modificado

Descripción: En el Compass modificado, además de lo descrito para el Compass, se realiza una consulta adicional a expertos o especialistas que no son integrantes del grupo original que realiza la reflexión prospectiva. Estos participantes externos pueden ser convocados por quien coordina el taller o por algún miembro del grupo original. Sus reflexiones de incorporan a la discusión del grupo y se integran al informe final.

7. Delphi

Objetivo: Obtener una previsión de futuro cuantificada por consenso sobre temas cualitativos, con el fin de servir de apoyo para la toma de decisiones. Originalmente desarrollado por la Rand Corporation en los años cincuenta, la técnica de Delphi es probablemente el método cualitativo o intermedio más utilizado en anticipación.

Descripción: Procedimiento sistemático y controlado que elimina los defectos (ruido, presión grupal, pérdida de tiempo, falta de acuerdo) y potencia las posibilidades de la reunión de grupo, que permita ofrecer una visión prospectiva coherente: el futuro considerado más probable. Permite poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. Fase 1: Formulación del problema: Definir con precisión el campo de investigación para plantearlo al grupo de expertos reclutados. La elaboración del cuestionario debe ser llevada a cabo según ciertas reglas: las preguntas deben ser precisas, cuantificables e independientes. Fase 2: Elección de Expertos: El experto será elegido por su capacidad de encarar el futuro, serán aislados y sus opiniones son recogidas de forma anónima, así se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión más o menos falseada por un proceso de grupo (eliminación de líderes). Fase 3: Desarrollo práctico y explotación de resultados: El cuestionario es enviado a un centenar de expertos (tomar en consideración las no respuestas y abandonos, el grupo final no debe ser inferior a 25). Los cuestionarios sucesivos disminuirán la dispersión de las opiniones y precisarán la opinión media consensuada. Fuente: Bas (1999) y Godet (2000)

8. Escenarios

Objetivo: Construir escenarios hipotéticos a partir de unos supuestos previos. Proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de las organizaciones en función de los escenarios de su entorno general y de competencia. Se comenzó a utilizar a mediados de los cincuenta, dentro de los estudios estratégicos y militares desarrollados para el gobierno de los EU. Trataban de identificar senderos de actuación alternativos y sus hipotéticos resultados en contextos diferentes, con el fin de orientar la toma de decisiones previniendo las posibles consecuencias de éstas para el orden

mundial. Descripción: Diseñar un número de escenarios contextuales, describiendo los posibles estados sociales futuros, después, se desarrolla un conjunto de estrategias posibles, y posteriormente se analiza mediante simulación el impacto de los contextos previstos sobre las estrategias consideradas y viceversa. Dicha secuencia es repetida hasta que la estrategia ha adquirido el grado de sofisticación que la gestión requiere, con el fin de determinar la robustez de cada estrategia en un contexto cambiante. 1ª. Fase: Construir la base: Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la organización y su entorno. - Delimitar el sistema y su entorno - Delimitar las variables esenciales - Analizar la estrategia de actores 2ª Fase: Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre: Una vez identificadas las variables clave y haber analizado los juegos de actores, se pueden preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje por ejemplo el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. 3ª Fase: Elaborar los escenarios. Describir la situación actual y las imágenes finales. Fuente: Bas (1999) y Godet (2000)

9. MACTOR (juego de actores)

Objetivo: Facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianza y de conflictos. Descripción: Comprende 7 fases Fase 1: Construir el cuadro “estrategias de los actores” (el número útil de actores es entre 10 y 20). - Establecer la identidad de cada actor: finalidades, objetivos, proyectos (preferencias), motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), comportamiento estratégico pasado (actitud). -Examinar por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros. Fase 2: Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados El choque de los actores, retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes. Fase 3: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones) Representación matricial actores por objetivos la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0). Fase 4: Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas) Evaluar la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica. Fase 5: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de

acción de cada actor. Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro Fuente: Godet (2000).

10. Mapeo contextual

Objetivo: Conocer el criterio de relevancia, poder y utilidad en medios donde el desarrollo futuro depende del movimiento concurrente de varios parámetros interrelacionados y/o sobre condiciones extra-organizacionales de carácter sociocultural, económico o tecnológico. Descripción: Identificar y seleccionar direcciones a largo plazo. Identificar sectores y subsectores donde la repercusión e las direcciones a largo plazo básicas, pueden ser trazadas. Identificar y seleccionar áreas funcionales en cada sector principal para guiar la prefiguración del plan. Fuente: Miklos y Tello (1994)

11. Incasting (pronóstico deductivo)

Objetivo: Pronosticar deductivamente futuros alternativos mediante la comparación de diferentes futuros posibles y a partir de unas macro imágenes preestablecidas. Descripción: El incasting, consiste en aplicar sistemáticamente estas macro imágenes al tema objeto de estudio, con el objetivo de obtener un conjunto de futuros alternativos que cubran un abanico de posibilidades lo más amplio posible. Fuente: Bas (1999)

12. Backcasting (“pronosticar al revés”)

Objetivo: Buscar la relación causa-efecto en un pronóstico. Técnica también conocida como Apoyo forecasting, como su nombre sugiere, es algo así como un “pronosticar al revés”. Descripción: La técnica consiste en construir vías para llegar a la consecución del objetivo prefijado, buscando la cadena causal (en sentido inverso: buscando relaciones “efecto/causa”)

que conduzca a ello. El punto de partida es un estudio del futuro deseado, lo cual le aproxima a la técnica de árboles de referencia, hasta el punto de que puede ser considerada como una técnica, más simple, derivada de ésta. Fuente: Bas (1999)

13. Análisis estructural

Objetivo: Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Busca hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables a la evolución del sistema. **Descripción:** Se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de consejeros externos. Se identifican tres fases, listado de variables, la descripción de relaciones entre variables para identificar las variables clave. **Fase 1:** listado de las variables Enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, no debe exceder el número de 70-80 variables. **Fase 2:** descripción de relaciones entre las variables Es un proceso de interrogación exhaustivo que hace posible evitar los errores, ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo. **Fase3:** identificación de las variables clave Identificar las variables esenciales a la evolución del sistema, primero mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Fuente: Godet (2000)

14. Matriz de Decisión

Objetivo: Determinar el problema. Identificar dos conjuntos de factores. **Descripción:** Enlistar cada factor con sus partes, uno de manera vertical y otro horizontal. Asignar un número del cero a la unidad que exprese la relación cuantitativa de los factores. Las matrices de decisión son una parte de la metodología orientada a estudios del futuro llamada pronóstico tecnológico, la cual es definida por Jantsch como “la estimulación probabilística,

sobre un relativo alto nivel de confianza, de la futura transferencia tecnológica”. La matriz de decisión relaciona las proyecciones tanto verticales como horizontales de las posibles transferencias tecnológicas. Ordena unidades de información y las combina en pequeñas piezas dentro de las cuales se puedan juzgar las consecuencias e implicaciones de la interacción. Fuente: Miklos y Tello (1994)

15. MIC (análisis de impacto cruzado)

Objetivo: El análisis de impactos cruzados trata de refinar las probabilidades relacionadas con la ocurrencia de desarrollos futuros individuales y su interacción con otros desarrollados. La matriz de impactos cruzados (MIC) es una técnica muy cercana tanto al Delphi como a la de Escenarios. Lo que básicamente la diferencia de éstas es que la técnica MIC sí tiene en cuenta estas interacciones y no de forma aislada. Descripción: Un MIC describe dos tipos de datos para un conjunto de posibles desarrollos futuros: la probabilidad de que cada evento considerado ocurra en el período de tiempo especificado, y la probabilidad de ocurrencia de cada evento teniendo en cuenta la ocurrencia de cada uno de los restantes y el impacto estimado del segundo sobre el primero. Fuente: Bas (1999)

16. Árboles de decisión

Objetivo: Estructurar, analizar y resolver un problema de toma de decisiones ante una situación de incertidumbre donde no se dispone de datos del pasado sobre los que apoyarse para predecir las tendencias futuras. Según Vinader, el Árbol de decisión es una manera de exponer y comunicar el problema a distintos responsables, comprobar si están de acuerdo y pedirles sugerencias; permite plantear de forma absoluta la estructura del problema que se pretende resolver; de forma adecuada. Descripción: Combina el análisis gráfico con el análisis de probabilidades. Permite contabilizar los resultados de una decisión anotando las repercusiones de las distintas ramas; no prescinde de la “experiencia e intuición” del sujeto

decidor; y conduce a conclusiones, también científicas, que son consistentes con la experiencia, juicio e intuición del equipo directivo. Fuente: Bas (1999)

17. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Objetivo: Pretende conocer las fuerzas y las debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa (humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales). Descripción: - Diagnóstico interno: fuerzas y debilidades; incluye los aspectos financieros, operativo y funcional. Diagnóstico externo: amenazas y oportunidades. Deben plantearse cuatro preguntas ¿cuál es su futuro?, ¿cuál es mi posición concurrencial?, ¿cuáles son los factores clave de éxito?, ¿cuáles son las competencias distintivas a mi posición o que debo adquirir para mejorar mi posición? Este diagnóstico completa los recursos y el entorno. Puede incluirse como una de las etapas esenciales del acercamiento de las prospectivas estratégicas. Fuente: Godet (2000)

18. Pronóstico Tecnológico

Objetivo: Anticipar la introducción de tecnologías que puedan representar una amenaza para las ventajas obtenidas por un país o empresa. Estimar la fecha en que estas innovaciones podrían surgir en el mercado. Preparar con tiempo una política, ya sea defensiva o agresiva, conforme a los objetivos y aptitudes del país. Decidir cuándo entrar al mercado para iniciar un nuevo y conveniente ciclo de producción. Descripción: Considerar patrones que se han verificado en el pasado, y actuar según la lógica de las proyecciones (suponer que no habrá virajes súbitos en esos patrones). Recurrir a redes de información (tecnológica, industrial, educativa, administrativa, etc.). Utilizar diferentes técnicas que ayuden a detectar cambios en los patrones conocidos. Fuente: Miklos y Tello (1994)

19. Estadísticas Bayesianas

Objetivo: Tomar decisiones con base en inferencias respecto a un estado de cosas dado.
 Descripción: Reunir a un grupo de expertos sobre el tema. Establecer un conjunto de hipótesis: $H_1, \dots, H_2, \dots, H_n$ que son exhaustivas y mutuamente excluyentes. Solicitar a los expertos información sobre las supuestas probabilidades, la cual se basa en su juicio o bien en evidencia experimental. Calcular las probabilidades posteriores conforme lo señalado en el Teorema de Bayes. Fuente: Miklos y Tello (1994)

20. Proyecciones

Objetivo: Proyectar una tendencia al futuro. Descripción: Técnica estadística y matemática que mide la tendencia del pasado para determinar valores futuros. Fuente: Miklos y Tello (1994)

4.2.- Métodos, Herramientas Y Técnicas Comúnmente Empleados En La Prospectiva

Para facilitar la selección metodológica, Michel GODET y colaboradores (2000) han creado una caja de herramientas de la prospectiva estratégica.

Es importante reiterar que, la prospectiva estratégica es esencialmente participativa y, a diferencia de los tradicionales de planificación, busca conciliar las voluntades de los diversos actores que intervienen en el proceso. Su aplicación se realiza mediante el Modelo Prospectivo-Estratégico, el cual tiene cuatro etapas:

Etapa	Pregunta Guía	Técnicas más utilizadas
Estado del presente	I. ¿Qué ocurre?	Análisis estructural
Estado del Futuro	¿Qué puede ocurrir? ¿para dónde puedo ir?	Cuantitativas: Delphi o Delfos. Sistema de Matriz Impacto cruzado. SMIC.

		Cualitativas: Ariole. Ejes de Shwartz. Análisis Morfológico
El futuro deseable	¿Qué puedo hacer?	Lluvia de acciones-IGO
Arquitectura Estratégica	¿Qué voy a hacer?	Árboles de pertinencia Árboles de decisiones.

A excepción del análisis del juego de actores con el método Mactor, las técnicas o métodos clásicos de la prospectiva han sido los más ampliamente difundidos a través de múltiples aplicaciones. Si bien es positiva la tendencia creciente a la difusión y apropiación de la prospectiva, para quedar reservada a especialistas, es necesario también lamentar las debilidades metodológicas que aún subsisten y que acusamos cuando se aplican estas herramientas.

El método de escenarios, tal y como ha sido concebido, hace ahora 25 años, mantiene intacta su utilidad y sobre todo tiene el gran mérito de imponer un rigor intelectual: análisis cualitativo y cuantitativo de las tendencias, retrospectiva, juego de actores, pone en evidencia los gérmenes de cambio las tensiones, los conflictos, construye escenarios coherentes y completos.

Algunas herramientas específicas de la prospectiva como el análisis estructural, tiene hoy un éxito y se ha desarrollado. Pero, a menudo, el análisis estructural se aplica de manera mecánica, sin utilidad y en detrimento de una reflexión verdadera. De la misma manera, ¿Es absolutamente necesario elaborar escenarios completos y detallados en una reflexión prospectiva, como muchas veces se hace? NO, pues prospectiva y escenarios no son sinónimos. En otros términos, es preciso plantear las buenas preguntas y formular verdaderas hipótesis claves de futuro, apreciar la coherencia y verosimilitud de las combinaciones posibles, de lo contrario corremos el riesgo de dejar en la sombra al 80% del campo de lo probable.

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. Desde esta óptica, es preferible limitar los escenarios a algunas de las hipótesis clave, cuatro, cinco o seis, entendiendo que más allá de estos números, la combinatoria es tal que el espíritu humano se pierde; por el contrario, reducir los escenarios a cuatro elementos solamente combinado con dos hipótesis como propone el método SRI, es demasiado escaso. Las arquitecturas de los escenarios, construidas alrededor de cinco o seis hipótesis fundamentales, servirán de telón de fondo para la reflexión estratégica del tipo ¿qué hacer sí? o ¿cómo hacer para?

Finalmente es necesario indicar que, independientemente del método adoptado, es muy útil comenzar con una reflexión colectiva mediante un seminario de dos días de acción-información sobre prospectiva estratégica. Este seminario permite a los participantes descubrir e iniciarse en los principales conceptos y útiles de la prospectiva estratégica colectiva. El objetivo de estas jornadas que pueden implicar a varias decenas de personas es operar una inmersión completa en el espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica.

LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL, PARA EL ANÁLISIS DE ESTADO PRESENTE.

De acuerdo con MOJICA SATOQUE y GIL BOLIVAR (15), La técnica del Análisis Estructural, es el resultado de los avances alcanzados por el funcionalismo, el estructural-funcionalismo, el estructuralismo y el pensamiento complejo. Para estos autores, el funcionalismo (Spencer, Malinowski, Durkheim, Merton) el fenómeno social era susceptible de ser analizado teniendo en cuenta el papel que juegan los diferentes factores que componen el conjunto. La doctrina estructural funcionalista (Parsons) sustituye el viejo concepto del todo social por el de sistema social. En el estructuralismo un elemento aislado no tiene ningún sentido porque las partes guardan entre si relaciones en cadena que hacen imposible conocer una, sin conocer las otras y sin conocer el todo. Este pensamiento, que se

consolida por Claude Levi Staruss, observa la realidad como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia.

El estructuralismo ha tenido una influencia muy fuerte y ha influido en la totalidad de las ciencias y en la Teoría de la complejidad, presentada por el sociólogo Francés Edgard Morin. (16). El estructuralismo parte de que el pensamiento unidimensional transmitido por el sistema educativo tradicional es insuficiente para percibir adecuadamente la realidad. Por lo tanto propone abordarlo de manera multidimensional. Para Morin, las categorías en que se pretende encerrar el saber (economía, ingeniería, antropología etc.) fueron concebidas por un sistema educativo que nos brinda una versión parcial de la realidad, cuando lo que hay es en realidad una interacción entre diferentes unidades. Es decir, una percepción multidimensional.

Un sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí. La estructura, es decir, la red de relaciones entre estos elementos, es esencial para comprender su evolución, puesto que esa estructura conserva cierta permanencia.

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la “estructura” de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado. Concretamente, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales. El análisis estructural se basa en las matrices de entrada-salida, en la teoría de los gráficos y en los ejercicios de simulación de investigación operativa.

El principal mérito de este método consiste en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir su reflexión colectiva. Además, el análisis estructural busca: a. obtener una representación tan completa como sea posible del sistema bajo estudio, y, reducir la complejidad sistémica de las variables principales.

El análisis estructural permite describir un sistema utilizando una matriz con la cual se interconectan todos los componentes del sistema. Este método permite analizar las relaciones que se presentan en el sistema e identificar las principales variables. Su puesta en

marcha comprende tres acciones: 1. determinar factores de cambio, 2. Identificar y describir las variables, y obtener una visión sistémica.

En la aplicación práctica, el método de análisis estructural lo realiza un grupo de trabajo interno al sistema que se estudia; sin embargo, ello no excluye la incorporación de opiniones y aportes provenientes del exterior. El análisis estructural permite describir un sistema utilizando una matriz con la cual se interconectan todos los componentes del sistema.

DISEÑO DE ESCENARIOS, EN LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA

El término escenario hace alusión a un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a la situación futura. Los escenarios son extensiones futuras de las realidades presentes. Bajo esta misma lógica Michael GODET afirma que el Futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es forzosamente único. La descripción de un futuro y de la trayectoria asociada a él constituyen un Escenario.

Para el desarrollo de los escenarios se puede optar por el uso de dos tipos de herramientas metodológicas, las cuantitativas, como Delphi o Delfos, y Sistema de Matriz Impacto cruzado o SMIC, y las cualitativas como Análisis Morfológico, Ejes de Shwartz y Ariole.

El Método de Impactos Cruzados y el Uso del SMIC.-

El Método de impactos cruzados es el nombre genérico de una familia de técnicas con las cuales se intenta evaluar los cambios en la probabilidad de ocurrencia simultánea de una categoría dada de eventos, con lo cual es posible generar una jerarquización de imágenes y de escenarios.

La aplicación del método se inicia con una lista de eventos y de sus probabilidades asociadas. La hipótesis básica del método es que las probabilidades individuales dan cuenta de las interacciones, pero sólo de manera incompleta. El tomar en cuenta las interdependencias permite trasladarse de un sistema inicial de probabilidades no procesadas a un conjunto de probabilidades netas. El resto del método continúa con un análisis de sensibilidad de los acontecimientos relacionados con el sistema que se analiza y luego prosigue con la

construcción de escenarios. La elaboración de los escenarios es llevada a cabo destacando las imágenes finales más probables.

El método SMIC, a partir de la información que proporcionan expertos, permiten escoger entre dos imágenes posibles para seleccionar entre éstas cuál merece un estudio más detallado, considerando sus probabilidades de ocurrencia. El SMIC, es un método computarizado que consiste en entrevistar un panel de expertos de la manera más racional y objetiva posible, superando el problema de tiempo que implica realizar un trabajo de esta naturaleza para establecer acuerdos, sobre un problema en estudio.

Marco metodológico

Estrategia metodológica

El proceso metodológico de esta investigación está fuertemente marcado por el déficit empírico del objeto de estudio. Por ello, el trabajo metodológico fue producto de un proceso que requirió cierta artesanía y creatividad para su realización. Parte de ese proceso fue llevado a cabo por el equipo perteneciente a la investigación Tiempo y Publicidad del proyecto Fondecyt N° 1110402, dirigido por Pedro Güell Villanueva y coordinado por la autora. La investigación Tiempo y Publicidad de dicho proyecto tenía por objeto analizar el tiempo o las estructuras temporales presentes en el discurso publicitario, desde una mirada general e histórica, para lo cual se analizaron piezas publicitarias publicadas en Chile desde 1980 hasta el año 2012.

En términos generales, este artículo da cuenta de una investigación basada en una metodología cualitativa de estudio, pues pretende indagar en los contenidos semánticos y las relaciones de sentido al interior de la narrativa. Adicionalmente tiene un carácter exploratorio, ya que busca conocer e interpretar, es decir, analizar la presencia y relación de dos fenómenos poco investigados en estos contextos y discursos, generando un primer antecedente empírico y de hipótesis en Chile en la materia.

De ahí que el objeto de estudio sea el relato publicitario; y la unidad de análisis, la publicidad gráfica publicada en los medios de comunicación en Chile. Esto, dado los recursos y capacidades de la investigadora y la seguridad en la calidad y el acceso al material publicitario gráfico. En este contexto se reconoce el valor de la imagen como material de investigación,

dado su enorme valor simbólico. Así lo plantea Belting (2007) cuando señala que ella "es el resultado de una simbolización personal o colectiva" (p. 14).

El diseño muestral consistió en dos grandes fases que permitieron la construcción de la muestra final para la investigación de este artículo.

En una primera fase, de construcción del material por revisar, se definieron algunos criterios básicos, como selección del tiempo cronológico que se analizaría (2008-2012); y selección de cuatro diarios de mayor circulación nacional (Universidad Diego Portales [UDP], 2010; Fucatel, 2006), a saber: El Mercurio (EM), La Tercera (LT), La Cuarta (LC) y Las Últimas Noticias (LUN). En relación con ellos se generó un sistema de selección de los días, las semanas y los meses que se incorporarían en la muestra final para cada uno de los cinco años. En esta fase se aplicaron criterios de aleatoriedad para la construcción del material.

Finalmente, se generó un listado con 25 ediciones de diarios distribuidos aleatoriamente en los meses, semanas y días de las fechas por revisar.

En la segunda fase, de construcción de la muestra final (a partir del material que se revisaría), se aplicaron dos criterios diferentes para seleccionar las piezas publicitarias. El primer criterio, intencionado o teórico, pretendía identificar material con contenido temporal. Este criterio tomó como referencia directa lo realizado por Güell (2012), donde el autor construyó definiciones operativas para el análisis temporal mediante una investigación acerca de los tiempos subjetivos (entrevistas en profundidad).

En esa ocasión, Güell desarrolló dos tipos de categorías temporales: en relación con el agente (sujeto) y en relación con las herramientas temporales que utiliza el sujeto. En estas últimas se distinguen cuatro tipos: cronológicas (por ejemplo, el calendario), gramaticales (por ejemplo, tiempos verbales), metafóricas (por ejemplo, caracterizaciones del tiempo: "tiempos calmos") y, finalmente, las herramientas narrativas (por ejemplo, marcadores temporales: "en un principio"). Este trabajo fue referencia directa para la construcción del criterio intencionado.

Sin embargo, en forma complementaria se adoptó un segundo criterio de seguridad, que pretendía garantizar la heterogeneidad del material que se revisaría, para lo cual se aplicó un criterio aleatorio de selección.

A través de las dos fases señaladas se obtuvo la muestra final, que se compone de 401 piezas publicitarias gráficas que datan del año 2008 al 2012.

Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizaron tres marcos conceptuales con sus respectivas técnicas, las que se complementaron y permitieron un análisis adecuado al objeto y al material de estudio. En primer lugar, el análisis de contenido cualitativo, que implicó un trabajo por medio de categorías (inductivas y deductivas) y sobre el cual se reelaboraron conceptualizaciones teóricas de mayor nivel que permitieron establecer relaciones e inferencias tanto en los textos como en las imágenes (Cáceres, 2003). Una segunda técnica utilizada se implementó a partir de la teoría fundamentada o Grounded Theory, que guió la construcción teórica a partir de los datos empíricos y estableció un ordenamiento lógico que posibilitó la distinción entre niveles y relaciones de los fenómenos temporales (Strauss & Corbin, 1994; Sandoval, 1997).

Finalmente, se utilizó el análisis narrativo, que permitió generar una mirada interpretativa del material a través de la indagación en las relaciones de significado y asociaciones lingüísticas de significado (Bernasconi, 2011). Esta estrategia de análisis ha sido ampliamente utilizada en las últimas décadas, dando origen a lo que algunos llaman el "giro narrativo" de las ciencias sociales.

Metodología: Un proceso circular

Finalmente, y a modo general, es fundamental dar cuenta de la circularidad del proceso investigativo realizado, en donde la construcción teórica se generó en constante retroalimentación con los datos empíricos. Tal es el caso, por ejemplo, de las definiciones operacionales de Aceleración y Presente Extendido detalladas en este artículo, así como de

los elementos constitutivos de la selección intencionada de la muestra, los cuales fueron perfeccionándose a medida que se analizaba el material.

De esta manera se aseguraba un adecuado proceso de definición operacional de los fenómenos por analizar, de la selección del material y del análisis de este, mediante la virtuosa retroalimentación de la teoría y el material empírico. Lo expuesto en este artículo corresponde a las definiciones finales posteriores a este proceso de retroalimentación.

La dinámica y complejidad de la época que estamos viviendo, particularmente en términos económicos, informáticos, culturales y ambientales, nos demanda la adquisición de nuevos elementos y herramientas conceptuales que nos permitan abocar esta realidad con éxito.

Es en este orden de ideas la Prospectiva permite construir hipótesis sobre el futuro, así como identificar las fuerzas interactuantes que generarán con alta probabilidad de ocurrencia; el futuro – sea este deseable o no – y dará así mismo la posibilidad de analizarlas para direccionarlas en el sentido que la organización requiere, es decir, participar de manera determinante en la construcción de la estrategia

La prospectiva, una ciencia joven.

Como toda actividad joven, la prospectiva está aún en fase expansiva, desarrollándose teórica y profesionalmente, lo cual provoca que convivan en su seno una gran diversidad de maneras de entender y practicarla.

De hecho, una lectura atenta de las diversas aportaciones nos permite proceder a una primera clasificación de las diversas contribuciones:

Están los que han hecho del futuro su ámbito de actuación profesional.

Los que provienen del campo académico.

Los que han encauzado su actividad en el mundo de las ONGs

La prospectiva; ¿Ciencia o saber?

¿La prospectiva es una ciencia? Sobre ello no hay consenso. ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto? Para muchos la respuesta es simple: no puede, el futuro no existe, y por definición no puede existir, ya que en el momento en que se concreta deja de serlo.

El futuro es un concepto mental, una construcción social, por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística, como la filosofía, pero ¿podrá ser una ciencia.

Esta crítica que se hace a la prospectiva se puede extender a la mayoría de las ciencias sociales. La economía, con toda su tradición y peso académico y profesional, tendría problemas para pasar un examen estricto de su objeto. Al fin y al cabo, ¿qué es la economía?, ¿existe realmente la economía más allá de la teoría?

Más que un método o una disciplina, la prospectiva es una actitud, es decir, el adjetivo debe preceder al sustantivo. “La prospectiva es una cualidad del ser humano, susceptible de ser desarrollada o aprendida”

Bibliografía

207 Velasco FERNANDO *REVISTA DE ANÁLISIS Y PROSPECTIVA*. Navarro

2010 Porrúa de Figueroa Emilio *ANÁLISIS PROSPECTIVO Y RETROSPECTIVO DE LA PLANIFICACIÓN EN ESPAÑA*

2009 Porrúa Villafuerte Medida FERNANDO *ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO Y COMPETITIVO EN EL PERÚ AL 2020 ESCENARIOS Y MARCO DE ACCIÓN ESTRATÉGICO*

2014 Arbaiza Lidia, *LA IMPORTANCIA DE LA PROSPECTIVA Y LA ESTRATEGIA DE UN PLAN DE NEGOCIO*. Dirección <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/comportamiento-socialmente-responsable/2014/07/importancia-prospectiva-estrategia-plan-negocios/>

2010 Rivera Vera, Hugo Alberto; MALAVER ROJAS, Marleny Natalia. LA IMPORTANCIA DE LA PROSPECTIVA EN LA SOCIEDAD. **Revista Universidad y Empresa**

2014 *PROSPECTIVA ESTRATÉGICA*, blog <https://prospectivaestrategica1060541.wordpress.com/>