

# Construcción de Escenarios de Desarrollo Regional. Análisis Prospectivo

## Resumen

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y se puede concebir como una realidad múltiple y que depende solamente de la acción del hombre. Por esa razón, se puede construir el mejor futuro posible, para lo cual se deben tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe orientarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son: Método Delphi, Método de Probabilidades de Bayes, Método de la Matriz de Impacto Cruzado, Exploración del Entorno y Método de Análisis Morfológico.

En planificación territorial se habla de la prospectiva estratégica como una herramienta para promover la competitividad y el desarrollo integral de los habitantes. Sirve para articular el territorio a las dinámicas globales a través de estrategias nacionales, planes de desarrollo local y regional, planes exportadores y de ordenamiento territorial. La aplicación de la prospectiva estratégica a la planificación territorial de municipios, ciudades y naciones es la respuesta a la necesidad de solucionar y enfrentar los retos que los habitantes y sociedades en conjunto tienen cotidianamente en sus continuas transformaciones. La prospectiva permite visualizar el modelo territorial del futuro para el territorio, mediante la construcción de escenarios, con la participación de los principales actores de la comunidad, implementando los talleres y utilizando técnicas especialmente diseñadas para tal fin.

En esta sección se analizarán: conceptos básicos de la prospectiva, la necesidad de la prospectiva en la ordenación del territorio, el plan prospectivo/estratégico, el encuadre metodológico, las fases de acción y la elección de las opciones estratégicas.

*Palabras claves:* Prospectiva Estratégica, Escenarios, Futuro, Territorio, Desarrollo Regional.

## CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	73
<b>MARCO TEÓRICO</b>	74
Que se entiende por Prospectiva	74
Otros Conceptos Claves	75
<b>EL MÉTODO PROSPECTIVO</b>	77
<b>EL MODELO PROSPECTIVO</b>	78
<b>LA CONTRIBUCIÓN DE LA PROSPECTIVA A LA PLANIFICACIÓN REGIONAL</b>	79
<b>MARCO PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA REGIONAL <sup>1</sup></b>	81
Alcances	81
Objetivos, Cobertura, Participación y Horizonte Temporal	81
Recursos	82
Organización y Metodología	82
Medios	83
Desarrollo Estudio.	84
Resultados esperados	84
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	84

## INTRODUCCIÓN

La planificación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede en el presente y ha sucedido en el territorio donde se planifica. En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, con esta

<sup>1</sup> Contenidos basados en *Prospectivas y Planificación Territorial*. Gabiña J. (1999).

imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado (Inzunza, 2000).

La aplicación de la prospectiva a la planificación territorial ha comenzado en todos los países a decir de varios autores (Gabiña, 1999, Gavigan y Scapolo, 2004 y Mojica, 2002), responde a la necesidad de ver, con mayor claridad el futuro de cada población en un mundo lleno de incertidumbre y donde los efectos de las crisis son una realidad cada vez más frecuentes. La reflexión de la prospectiva al interior de una población constituye un hecho único para superar las limitaciones y contradicciones que plantea el corto plazo y generar esperanzas en los ciudadanos, tomando conciencia sobre la necesidad imperiosa de adoptar opciones que supongan una ruptura con el pasado, modificar los hábitos y comportamientos y asumir las transformaciones que sean necesarias.

Es necesaria una visión global de los problemas que afectan a cada población para iniciar una actuación a escala local. Paralelamente es necesario movilizar al conjunto de actores sociales locales de manera que sirvan al desarrollo de las estrategias del territorio. Lo importante es que cada uno sepa previamente dónde quiere ir; en función de ello es como podrá establecer el camino hacia el futuro. Los países que son concientes de ello son los que se apropian de su propio futuro. Por la planificación prospectiva participativa, los pueblos y los territorios pueden librarse de los vaivenes del azar y construir un futuro que desean.

La sección incluye:

- Marco Teórico.

- Método Prospectivo.
- Modelo Prospectivo.
- La Contribución de la Prospectiva a la Planificación Regional.
- Marco para la Organización de la Prospectiva Estratégica Regional.

## MARCO TEÓRICO

### ¿Qué se entiende por Prospectiva?

La prospectiva parte del principio lógico que el futuro aún no existe y “se puede concebir como un realizar múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 1987). Por esa razón, la persona puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. Existen muchos futuros posibles, aunque sólo algunos tienen en el momento la mayor probabilidad de ocurrencia. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente se puedan presentar.

Por otra parte, la prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro sino su misión es ayudar al hombre a construirlo. A decir de Gabiña (1999) el futuro es gran parte fruto de nuestro esfuerzo y sacrificio, en definitiva de la ambición y voluntad que tenga el ser humano. La adopción de este punto de vista ha sido fruto de una revolución que se ha producido en el pensamiento humano, al pasar de las teorías filosóficas griegas (deterministas), donde el hombre vivía en un sistema regulado por los dioses y donde sólo podía comportándose como un sujeto paciente; a otra concepción que caracteriza al hombre como un ser libre y responsable de su destino, es decir diseñar el futuro a través de la escuela llamada «voluntarista». Su emblema podría ser la frase del filósofo Maurice Blondel «El futuro no se prevé sino se construye».

El voluntarismo como condición de la prospectiva es una escuela de pensamiento que se origina con la obra de Gastón Berger «Fenomenología del Tiempo y Prospectiva», se prolonga con los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel («El Arte de la Conjetura» y la Fundación «Futuribles International») hasta llegar a Michel Godet («De la Anticipation à la Action») y sus discípulos que constituyen la última generación de prospectivistas.

La prospectiva descansa sobre tres postulados que tienen mucho que ver con esta filosofía:

- El futuro como un espacio de libertad.
- El futuro como un espacio de poder.
- El futuro como un espacio de voluntad.

Por tanto en los estudios de futuro existen dos corrientes importantes: Los que hacen una lectura unidireccional del tiempo llamados “deterministas”; y quienes consideran que el futuro es multidireccional y por lo tanto existe la posibilidad de elegir una de esas direcciones.

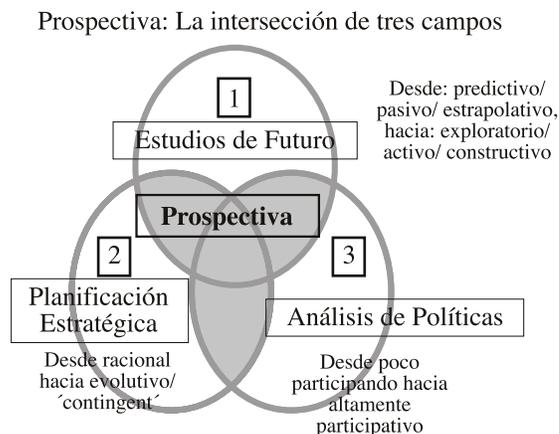
En el primer caso se está en los terrenos de la previsión que etimológicamente significa “ver antes”. En el segundo caso se estaría navegando en las aguas de la Prospectiva palabra que proviene del verbo latino “prospicere” que significa “ver hacia delante.

Estas dos corrientes de la Prospectiva: tendencial o determinista y voluntarista pueden dar lugar a posiciones polarizadas o pueden generar una tercera opción que las integre y complemente, aplicando el clásico aforismo latino «in medio virtus». En función de ello, se puede asumir el concepto de prospectiva como:

- una disciplina esencialmente voluntarista. Berger, firma que prever el futuro es un ejercicio muy riesgoso y que lo mejor es tomar la decisión de edificarlo desde ahora.
- Hugues de Jouvenel, ilustra este concepto con la siguiente acotación: si excusamos nuestros actos aludiendo que teníamos que obrar así porque no teníamos otra opción, lo cierto es que ya no teníamos otra opción, pues dejamos que las cosas se empeoraran hasta que llegaron a su punto de no retorno. Esto quiere decir que tuvimos todas las oportunidades de cambiar el rumbo pero no lo hicimos.
- El concepto de Prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza y está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción del futuro no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto (Mojica 1999).
- Ciencia que estudia el futuro con el objeto de comprenderlo e intentar influir en él ó intentar adaptarse anticipadamente en lugar de tener que sufrirlo (Gabiña, 1999).
- Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, sí podemos imaginar nuestro mañana preferido (Serra, 2000).
- Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr. Es evidente, que el ejercicio de la Prospectiva es bastante exigente, pues si no se dan estas condiciones no se está en el terreno de la realidad, sino en el ámbito de los sueños, de la utopía y de lo imaginario.

La prospectiva según Gavigan (2004), es la intersección de tres campos: estudios de futuro, planificación estratégica y análisis de políticas, como lo muestra la figura 4.1, es decir va desde: lo predictivo, pasivo extrapolatorio hacia: lo exploratorio, activo y constructivo.



**Figura 4.1. La prospectiva: resultado de la intersección de los campos de la planificación (Gavigan, 2004).**

Las características fundamentales de la prospectiva según Capriati (2004) son:

- proporciona una evaluación del presente con el fin de comprender las relaciones causales que informan sobre el futuro;
- estudia nuevas necesidades, demandas, oportunidades e ideas para hoy y para el futuro;
- se refiere a cuestiones estratégicas para las que el horizonte temporal oscila entre 5 y 10 años.
- aporta equilibrio entre actitudes negativas y positivas hacia el futuro, e intenta prever oportunidades y amenazas;
- se modela en torno a sus propios objetivos y promueve una red de relaciones entre actores clave;
- trata de promover continuamente el proceso de discusión y de debate entre los actores sociales y los económicos;
- tiene una interfaz política útil a escala regional y nacional, garantizando que los políticos estén informados de los resultados de ese proceso;
- se caracteriza por un cierto grado de independencia y autonomía, de modo que pueda estar libre de presiones operativas;
- intenta superar las barreras entre los actores económicos, sociales e institucionales implicados;
- el énfasis sobre los intereses a largo plazo ayuda al proceso de construcción de visiones de futuro, ya que las cuestiones a largo plazo se comparten más fácilmente porque están desconectadas de los conflictos que tienen lugar en el presente.

## Otros Conceptos Claves de la Prospectiva

### Preactividad y Proactividad

La corriente determinista supone el conocimiento de las tendencias de la misma manera que la escuela voluntarista evidencia la importancia de diseñar y edificar el futuro. En el primer caso el hombre asume una actitud pasiva, mientras que en la segunda el ser humano es activo, toma decisiones y corre riesgos.

Michel Godet introduce la siguiente tipología para precisar la actitud humana frente al porvenir.

- La actitud del avestruz: ignorar el cambio. Evita plantearse problemas y prefiere esquivarlos.
- La actitud reactiva: acudir a solucionar o encarar situaciones conflictivas cuando se presentan. Su imagen símbolo es el bombero que corre ansioso a apagar el fuego cuando éste se desencadena. Ni deterministas ni voluntaristas la aceptan como válida, sino como altamente riesgosas, pues se está admitiendo implícitamente que el futuro no irá a ser diferente del presente.
- La actitud preactiva: prepararse para los cambios del futuro. El mejor ejemplo es el futbolista que conociendo el juego de los contendientes se sitúa en los mejores sitios para realizar desde allí las jugadas oportunas.
- La actitud proactiva. Está fundamentada en la construcción del futuro. Se ilustra con la conducta del futbolista imaginativo que diseña cambios creativos en el juego y desconcierta al contendiente.

Ser preactivo supone conocer las tendencias y hechos portadores de futuro y anticiparse a ellos. Es la actitud de la prudencia. Ser proactivo significa analizar las posibles opciones de futuro, no esperar que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla.

Se hizo mención anteriormente al aforismo latino «in medio virtus» que para este caso es la combinación inteligente de tendencias y construcción del futuro.

Se podría decir que la auténtica posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, pues la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que se despliegue para que así sea. Sin embargo, no es inoportuno conocer la fuerza y la dimensión de las tendencias, pues el futuro se juega en el presente pero sin olvidar el impacto de la retrospectiva que es la herencia del pasado.

Complementando lo anterior, Inzunza (2004) esquematiza en la Figura 4.2 las actitudes que suelen tenerse hacia el presente, pasado y futuro de una organización.

CUATRO POSTURAS DE PLANEACIÓN EN TÉRMINOS DE LAS ACTITUDES HACIA EL PRESENTE, EL PASADO O EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO		
	PASADO SATISFACTORIO	PASADO INSATISFACTORIO
PRESENTE SATISFACTORIO	INACTIVISMO (1) futuro irrelevante	
PRESENTE INSATISFACTORIO	REACTIVISMO (2) restablecimiento del pasado en el futuro	PREACTIVISMO (3) futuro inevitable
		PROACTIVISMO (4) futuro construible

**Figura 4.2. Actitudes frente a la Planificación (Inzunza, 2004).**

### **El futuro depende de la acción humana**

Cuando se habla de tendencias y de líneas de fuerza se tiene la sensación de estar frente a seres que se bastan a sí mismos; y cuando se alude al diseño y construcción de futuro, tampoco se explicita los sujetos que realizan las acciones de diseñar y construir.

Para Aristóteles la causalidad tiene cuatro géneros: eficiente, material, final y formal. La causa eficiente es el autor de la obra. La material, de lo que está hecha. La final, el propósito que se persigue con ella. La formal, su pertenencia a un género y a una especie.

Hasta ahora se ha enfatizado la causalidad formal y final de los fenómenos, pues las tendencias son una forma de presentación de los hechos y el futuro se destaca como la finalidad de la acción del presente. Pero ha estado ausente el género más importante, a saber: la causa eficiente, sin la cual todo el discurso prospectivo carecería de sentido. Esta es la construcción del futuro es el hombre, el ser humano.

Con esto se da mayor coherencia a la corriente voluntarista frente a la determinista, pues prever el futuro es interpretar cuál va a ser la actuación de los hombres, mientras que construirlo es facilitar el desempeño de la causa eficiente del futuro, que es el hombre. Ahora bien, si el hombre es el arquitecto del futuro, vale la pena que detenerse un instante analizando lo que implica esta afirmación.

### **Los Actores Sociales**

En la teoría prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo: los «Actores Sociales». Estos son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el poder que cada uno puede ejercer. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por Actores Sociales, y si las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerlas cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de los actores sociales no sido suficientemente fuerte para aniquilarlas.

De lo anterior se deduce que la construcción del futuro no es un proceso neutro, sino un campo de batalla muy parecido al ajedrez, donde el sujeto son los Actores Sociales que pugnan por imponer su poder para defender sus intereses. Si los «actores sociales» ocupan una situación de privilegio en el proceso prospectivo, vale la pena detenerse para precisar los fundamentos teórico-conceptuales en que reposa esta teoría.

Se afirma que la sociología francesa de las últimas décadas -heredera de Durkheim y Comte- ha tenido como especial inquietud la construcción de una teoría de lo social, tarea en la cual han descollado: Raymond Boudon, Lucien Golmann, Alain Tourraine y Michel Crozier. Según la concepción de Boudon, la acción humana se caracteriza porque cada cual busca proteger sus intereses particulares. De modo que si se acepta que el hombre actúa racionalmente, éste tiene razones para obrar de determinada manera y que no se puede interpretar su actuación como un simple hábito o tradición ni menos asumir que procede en contra de sus propios intereses.

Por esta razón el pensamiento de Boudon se conoce como «individualismo metodológico», en cuyo contexto la tarea

del sociólogo consistiría en buscar el paso de la acción individual al hecho social, lo que hace que se pueda hablar de comportamiento de los «actores sociales» y no de personas en particular.

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

Si se atiene a esta teoría tiene que limitarse a percibir las oposiciones y conflictos de la sociedad desde un punto de vista sincrónico, en oposición a la tercera teoría que permite analizar más profundamente las condiciones que modifican a la sociedad, porque la estudia diacrónicamente.

Los conceptos de sincronía y diacronía aparecen, por primera vez en Ferdinand de Saussure (Mujica, 2004). La sincronía se refiere a la percepción del fenómeno en un momento del tiempo. La diacronía a la apreciación del mismo durante su evolución. De modo que si la evaluación de la realidad -según la teoría de Bourdieu- es sincrónica, quiere decir que es estática, porque los actores tienen poca libertad de obrar ya que son víctimas de las leyes del sistema social.

En contraposición a lo anterior, Alain Tourraine propone un enfoque más dinámico y diacrónico, en su obra: «El retorno del actor». Según Tourraine, si bien las leyes pueden condicionar la acción humana, es importante constatar que en este panorama ocurren conflictos y aparecen grupos sociales cuestionadores del status quo. Por ejemplo, en los movimientos obreros, antinucleares, ecologistas, pro liberación de la mujer, etc. Estos «actores sociales», por su actuar impulsan los cambios y hacen evolucionar la realidad.

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

### **Planificación, Prospectiva y Estrategia ¿Cuál es la diferencia?**

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la íntimamente ligados, uno conlleva al otro y se entremezclan, de hecho se habla de planificación estratégica, gestión y prospectiva estratégica.

La definición de *planificación de Ackoff* (1973) «Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo» no difiere de la de Godet (1999) para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente Productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad.

Por otra parte Godet (1999), señala que la *estrategia* habla de clarividencia y de innovación, mientras que la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero esta claro que se trata de lo mismo. Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. La prospectiva resulta muy a menudo estratégica, en caso de no serlo por los avances que provoca, es por la intención que lleva, volviéndose necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

En conclusión, si la prospectiva y la estrategia están íntimamente relacionadas, permanecen diferenciadas y distintas y es bueno y conveniente separarlas:

- el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables,
- el de la preparación de la acción: la elaboración y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2), ¿Qué voy a hacer? (Q3), ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4).

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la imbricación que existe entre la prospectiva y la estrategia. Para dejarlo más claro, se reservará la expresión de *prospectiva estratégica* a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y fines estratégicos para el actor que los emprende.

## EL MÉTODO PROSPECTIVO

Para ser consecuente con los postulados anteriores, la validez del método prospectivo implica reunir dos condiciones, en consonancia con los principios de causalidad explicados (Mojica, 2004).

- Debe involucrar al futuro como causa final del presente. Es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente.
- Debe facilitar esta tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los Actores Sociales y en quienes reposa, por lo tanto, la responsabilidad de colocar los ladrillos de la edificación del futuro.

La primera condición se cumple con el diseño de «escenarios». La segunda con la teoría del «triángulo griego» de Michel Godet.

## El diseño de escenarios

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadíos previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones

**Coherencia:** el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.

**Pertinencia:** los estadíos previos deben estar articulados al tema principal.

**Verosimilitud:** Las ideas del relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.

Entre los diferentes autores que han manejado este tema no existe identidad con respecto a la tipología de los escenarios. Pero si nos atenemos a los conceptos que hemos expuesto previamente, podríamos encontrar dos grandes categorías: probables y alternos.

### Escenarios Probables

Son los obtenidos a través de las técnicas de «forecasting» que están basadas en los principios de previsión y por lo tanto, buscan identificar y calificar tendencias.

### Escenarios Alternos

Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podrían encontrar. La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente. Por esta razón, la imagen que se elija será llamada «escenario apuesta». De hecho todo el ejercicio de estimativo y diseño de escenarios conduce a obtener el «escenario apuesta» el cual generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable y es el mejor, para nosotros, de todos los escenarios exploratorios.

El escenario probable es determinista en la medida en que se arriesga a prever situaciones que todavía no han acontecido. Suele ser el fruto del empleo de técnicas fundadas en las leyes de probabilidad matemática que, si bien son más precisas que la simple regresión y proyección, están expuestas a errores e imprecisiones, no obstante que el hecho de manejar múltiples variables en los talleres de análisis de «expertos» representa una ventaja sobre la aplicación de los principios de regresión.

La riqueza de un ejercicio prospectivo reside en la detección y diseño de los escenarios alternos, dado que el escenario probable indica para dónde se va, pero ello no es necesariamente para donde se quiere ir. Los escenarios alternos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis facilita escoger el mejor.

La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por otro de los fundadores de la

Prospectiva, el filósofo Bertrand de Jouvenel, para quien el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde conduciría el escenario de las tendencias, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de manera que estando en el presente, se puede asumir que existe, no uno sino muchos futuros posibles, los que Jouvenel denomina «futuribles», según una expresión del siglo XII de la escolástica tomista. Estos «futuribilia», como los llamaría Tomás de Aquino, no existen pero podrían existir en la medida en que se tome la decisión de darles vida acuñándolos desde ahora.

De esta manera, el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer.

### El triángulo griego

Esta teoría fue resaltada por Michel Godet en su obra «De l'anticipation à l'action» (1992) y la enfatiza en el «Manual de Prospectiva Estratégica» (1997). Con ella quiere llamar la atención sobre el hecho de que si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá. (Figura 4.3) El Triángulo Griego consiste en tres esferas estrechamente interrelacionadas. La primera se denomina la Anticipación y es de color azul. La siguiente se llama la Acción y es de color verde. La tercera es de color amarillo y recibe el nombre de Apropiación.

GRAFICO 1



Figura 4.3. Triángulo Griego (Godet, 1997).

Así como la física newtoniana nos señala que para obtener el color azul a partir del verde es necesario pasar por el amarillo, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación que es la intervención de los Actores.

La reflexión prospectiva cuyo producto es el diseño del futuro sería estéril si no estuviese acompañada de la estrategia, pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos Actores Sociales. El modelo prospectivo que se explicará a continuación, permite crear un ambiente propicio de motivación colectiva al facilitar que los Actores Sociales se conviertan en los artesanos de sus propios escenarios de futuro y de las acciones con las cuales es posible alcanzarlo.

## EL MODELO PROSPECTIVO

Todo proceso prospectivo tiene como punto de máximo interés el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos. Puesto que el trabajo de los escenarios supone conocer las variables que los integran. Es indispensable realizar una fase previa para identificar los elementos de que constarán los escenarios. Asimismo, como el diseño de escenarios tiene como propósito elegir el más útil y provechoso, la etapa siguiente será la determinación de estrategias encaminadas a alcanzarlo. A lo anterior hay que añadir, en su momento, el conocimiento de los intereses, alianzas y conflictos de los Actores Sociales.

La figura 4.4 presenta una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear en cada caso.

### Paradigma de la Planificación Prospectiva

Lo que distingue a la planificación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible, a la luz de un proceso de planeación que se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones individuales.

El proceso de planificación prospectiva como lo indica Inzunza (1999) se sintetiza en la Figura 4.4. El paso de la realidad al **bloque 1** representa la elaboración de un modelo no necesariamente formal, de la entidad en donde se planea y su circunstancia, que sirve de base para el trabajo de los involucrados en el esfuerzo de planificación.

El conocimiento de la realidad y su dinámica, resumidos en el modelo que la representa, condiciona en buena medida el tipo de instrumentos o medios de los que se echará mano para modificar la realidad tratando de aproximarla a lo deseado. También a partir de la representación de la realidad

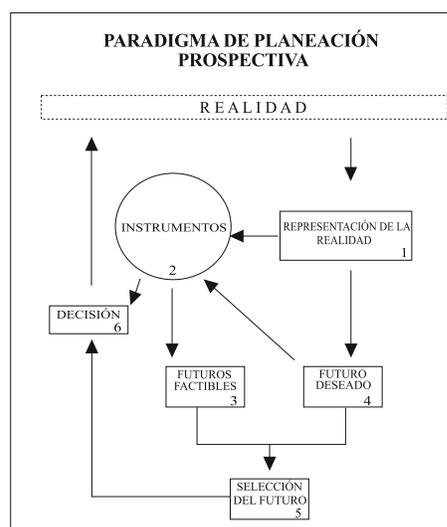


Figura 4.4. Paradigmas de la Planificación Prospectiva (Inzunza, 1999).

se diseña el futuro deseado del **bloque 4**. Considerando en seguida tanto lo que se desea como los medios disponibles y las implicaciones de sus diferentes usos, se preparan los futuros factibles del **bloque 3**.

En el siguiente paso, el futuro deseado sirve de aliciente para extender el alcance de los instrumentos e incluso para enriquecerlos. A partir de un proceso se puede seleccionar el futuro al que se orientará el resto de las tareas de planificación. Por último, en el **bloque 6** se representa la

decisión única en cuanto a la manera (el cómo) de alcanzar ese futuro, misma que lleva a la organización de la implantación, es decir, de “lo que se va a hacer”, para terminar en la realización de las acciones y aspirar a la modificación de la realidad, encarnada por los futuros deseables y factibles.

El Cuadro siguiente muestra una visión general del Modelo Prospectivo con sus resultados y referencias a las técnicas que se pueden emplear en cada caso:

ETAPAS	RESULTADOS	TÉCNICAS
1. Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	(a) Matriz Dofa (b) Árbol de Competencias de Marc Giget
2. Identificación de “variables estratégicas”.	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	(c) Igo (Importancias y Gobernabilidad) (d) Análisis Estructurales (e) Ábaco de Régnier
3. Estimativo y Diseño de Escenarios	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de una “escenario apuesta”.	(f) Delphi (g) Ábaco de Régnier (h) Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (i) Análisis Morfológico (j) Ejes de Peter Schwartz
4. Detección del comportamiento de los Actores Sociales.	Descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los Actores Sociales.	(k) Juego de Actores
5. Estrategias para lograr el escenario apuesta.	Diseño de objetivos, detección de acciones.	(l) Igo (Importancia y Gobernabilidad) (m) Ábaco de Régnier (n) Análisis Multicriterio (o) Árboles de Tertinencia

**Cuadro4.1. Visión del Modelo Prospectivo (Godet, 1997).**

### LA CONTRIBUCIÓN DE LA PROSPECTIVA A LA PLANIFICACIÓN REGIONAL

El desarrollo regional ha sido, desde hace tiempo, una de las principales políticas estructurales del Estado Chileno. Su objetivo es conseguir una distribución más equilibrada y sostenible de la riqueza, del bienestar y del desarrollo socioeconómico. A lo largo de los años, la importancia de la actividad política basada en las regiones ha crecido continuamente, a medida que el gobierno nacional cede más poder a los niveles regionales.

En paralelo, los estudios reconocen ahora que la combinación de características tangibles y tácitas, dependientes de

la localización, juega un papel determinante en el bienestar y en el potencial de desarrollo socioeconómico de las regiones. Abundan en la bibliografía las obras que describen las economías regionales, las agrupaciones regionales de empresas, los sistemas de innovación regionales, defendiendo, por ejemplo, que la interacción entre los actores, que es cada vez más necesaria en una economía basada en el conocimiento, puede ayudarse de la mejor manera en un entorno regional favorable (Gavigan, 2004). Se indica también que las «regiones», en sentido socioeconómico, no coinciden necesariamente con las jurisdicciones políticas, sino que a veces trascienden sus fronteras.

El enfoque actual del desarrollo regional tiende a ser a la medida y de abajo a arriba y se basa en las peculiaridades

de las distintas regiones y en la premisa de que la singularidad y la diversidad pueden ser ventajas explotables. El énfasis ha cambiado desde la infraestructura física y los recursos, a cultivar el capital humano y los activos intangibles.

A lo largo de la última década, la prospectiva se ha convertido en una forma muy visible y generalizada de aportar datos al proceso de toma de decisiones en relación con la planificación política de la tecnología (sobre todo a nivel nacional). Se utiliza para sistematizar el debate sobre las perspectivas futuras y los deseos impulsados por la ciencia y la tecnología, con vistas a influir sobre las decisiones y los actos de hoy. Es especialmente útil para afianzar los conocimientos de una gran variedad de actores sobre los nuevos desarrollos científico-tecnológicos, así como sobre las necesidades sociales y empresariales. Los «resultados» tácitos y tangibles de la prospectiva se reconocen como aportes valiosos para establecer prioridades en las iniciativas públicas y privadas, en la construcción de visiones de futuro, en la formación de redes, en la difusión de la educación y el conocimiento entre los principales actores, especialmente entre los responsables de las decisiones políticas.

Los escépticos argumentan que ya existían métodos y procesos de planificación estratégica y política adecuados bien establecidos a todos los niveles de decisión, tanto públicos como privados. Pero las reglas del juego están cambiando radicalmente, erosionando el valor de los métodos más racionales de planificación del desarrollo político, y acentuando la necesidad de métodos más interactivos y en tiempo real, tales como los que tipifica la prospectiva.

La característica que ofrecen las nuevas prácticas de planificación del futuro, de tipo prospectivo es el predominio de los métodos interactivos y participativos de análisis y estudio exploratorio, en lo que podría llamarse un nuevo paradigma. Los métodos no son «nuevos» en sentido estricto, ya que se han venido practicando y desarrollando durante varias décadas. Ni tampoco sustituyen a las formas más tradicionales de planificación ni a los estudios intelectuales serios, tanto de despacho como de campo. Sin embargo, su uso se está extendiendo progresivamente y constituyen, cada vez más, un elemento decisivo en todo ejercicio de planificación. Lo que parece ser determinante en esta tendencia es el hecho de que los cambios rápidos de la sociedad, los mercados, la tecnología y la ciencia, presionan sobre los sistemas racionales de planificación, cuya utilidad depende de que haya largos periodos de estabilidad relativa. Los métodos prospectivos suponen un planteamiento mucho más «emergente», que funciona más en tiempo real.

Algunas características de la prospectiva parecen particularmente apropiadas para contribuir a un proceso más efectivo de planificación concertada a escala regional, como:

*Enfoque a largo plazo:* da a los actores implicados información sobre posibles escenarios para la evolución de las tecnologías y de las cuestiones sociales, económicas y medioambientales que normalmente no se tienen en cuenta en las prácticas actuales de planificación económica y

territorial. Además, el énfasis sobre los objetivos a largo plazo favorece una actitud colaboradora y positiva, reduciendo los conflictos de las operaciones diarias.

*Enfoque multidisciplinario:* promueven la participación de actores con puntos de vista, competencias y bases culturales diferentes, facilitando así el enriquecimiento recíproco y añadiendo valor al proceso de identificación de objetivos y prioridades.

*Atención mayor al proceso que al resultado:* Permite que el ejercicio de construcción de visiones se transforme en un proceso de aprendizaje colectivo capaz de alimentar y ser alimentado a partir de la yuxtaposición de diferentes competencias y actores institucionales, económicos y sociales. Además, como puede necesitar un tiempo considerable hasta 2 ó 3 años- asegura un cierto grado de continuidad que permite el análisis en profundidad de las cuestiones y debatir los resultados. De este modo, un proceso de planificación puede convertirse en una ocasión para inducir un cambio en el comportamiento de los actores, en lugar de identificar solamente prioridades y objetivos.

*Convergencia hacia uno o más objetivos y/o posibles escenarios:* La prospectiva es un proceso iterativo que comienza definiendo un objetivo e intenta conformar acciones y utilizar recursos en el presente, para trabajar hacia su realización: satisface así la necesidad –a menudo ignorada en los sistemas de planificación actuales- de que los actores públicos y privados compartan una visión de los futuros posibles. Al hacerlo así, evita la formación de simples asociaciones centradas en intereses específicos y se convierte en una oportunidad para aprender y aumentar el conocimiento colectivo y el capital intelectual a escala local.

Estas características parecen proporcionar una respuesta a los límites identificados en los sistemas de planificación antes mencionados.

El desarrollo de la innovación y de los sistemas locales depende de la calidad de la interacción entre sus actores clave (Figura 4.5). En el sistema tradicional, las asociaciones empresariales, los sindicatos, las instituciones locales, las universidades, las PYME, y las grandes empresas interactúan generalmente formulando objetivos y políticas que simplemente definen sus respectivos intereses. Este enfoque conduce a políticas regionales con un objetivo a corto plazo, escaso contenido estratégico y la consiguiente dispersión de recursos.

La ampliación de la perspectiva que resulta de un ejercicio de construcción de visiones de futuro parece contribuir a un mayor consenso sobre la necesidad de aportar cambios a una comunidad y también a una mayor concienciación sobre los futuros desafíos a los que habrá que hacer frente; pero, lo que es más importante, eleva el proceso de asociación a un «nivel más alto» de lo que suele ocurrir en las prácticas de mediación típicas de una planificación más bien orientada a aspectos operativos.

Un medio diferente de hacer política regional se deriva del impulso del debate entre actores locales a un nivel más alto. Esto puede facilitar una idea común del futuro y por tanto, la identificación de políticas y estrategias capaces de aportar soluciones a problemas estructurales más que a los

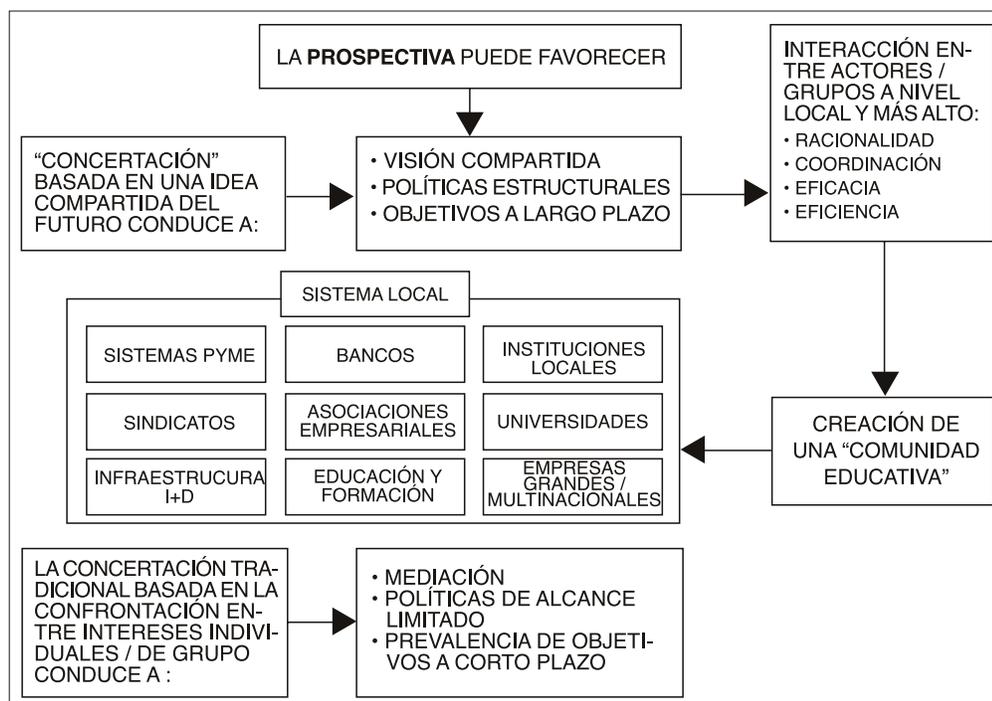


Figura 4.5. Dos enfoques diferentes de la «concertación de actores» (Capriati, 2004).

coyunturales y a concentrar recursos sobre objetivos específicos y prioridades bien definidas. La construcción de visiones comunes del futuro desempeña, por consiguiente, un papel crucial para estimular el desarrollo de una comunidad de aprendizaje y para transformar actores que defienden intereses en actores conscientes del desarrollo local.

Los procesos de prospectiva a escala regional pueden contribuir a crear una mayor cohesión entre las entidades locales y establecer una cultura más sólida de planificación a largo p.

El razonamiento anterior para la prospectiva se aplica en igual medida a cualquier nivel territorial. Sin embargo, la combinación de problemas y prioridades de una «región» puede ser muy diferente de la de un país entero, dada la inmediatez de los distintos agentes socioeconómicos, más una situación institucional y de gobierno distinta y extremadamente variable (de una región a otra). Esto significa que la prospectiva regional ha de ser diferente, de muchas maneras, de la prospectiva nacional, aunque haya importantes analogías y sinergias.

### MARCO PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA REGIONAL <sup>(1)</sup>

El punto de partida para cualquier ejercicio de prospectiva estratégica regional, es considerar una serie de temas que delimitarán y determinarán el alcance de las actividades que se deben emprender.

#### Alcances

El primer parámetro que será necesario considerar se refiere al *enfoque* del ejercicio. Sin duda existen diversos

modos de enfocar cualquier ejercicio de prospectiva, pero hemos optado por la clasificación siguiente en el contexto regional.

*Social*, en el que se incide sobre el desarrollo humano, abarcando materias como demografía, asentamiento, movilidad, identidad, sentido de pertenencia, ciudadanía, interconexiones, capital humano, educación y formación, y asistencia sanitaria.

*Ciencia y Tecnología*, en el que se incide, por una parte, sobre los desarrollos tecnológicos, y por otra, sobre las oportunidades de mercado y las necesidades sociales. Éste ha sido el enfoque más común a nivel nacional, pero es donde los resultados a nivel regional son a menudo menos relevantes.

*Desarrollo sectorial*, en el que se destaca el desarrollo económico, con actividades centradas frecuentemente en agrupaciones empresariales, PYME, asociaciones industriales, etc.

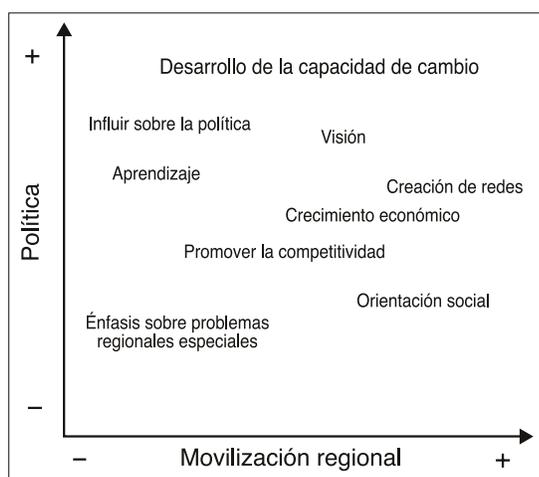
*Visión territorial*, en el que la región se considera en su totalidad como nexo para cuatro áreas principales de temas mundiales: geografía (recursos, medio ambiente, etc.), geopolítica, economía y desarrollo humano.

#### Objetivos, Cobertura, Participación y Horizonte Temporal

Acerca del enfoque de un ejercicio hay otros parámetros. El primero son los *objetivos* fijados por un ejercicio de prospectiva regional. Éstos pueden ser variables (Figura 4.6), pero tienden a dirigirse hacia la doble meta de movilizar a los actores regionales y de informar a los responsables políticos. Luego se considerará la naturaleza y amplitud de la *cobertura* de un ejercicio. Por ejemplo, si se

(1) BASADO EN GABIÑA (1999)

seguirá un enfoque predominante de desarrollo sectorial, ¿habrá que cubrir todos los sectores empresariales de la región? Esto es improbable, debido a los costes que ello implica, y así será necesaria alguna forma de selección. El mismo reto de selección se planteará donde se tomen como punto de partida temas o problemas, como ocurre en la mayoría de los ejercicios de tipo territorial o social. A menudo no está claro cómo ha de llevarse a cabo esta selección dentro de las regiones, pero las prioridades estratégicas existentes, las presiones por grupos de intereses e incluso las novedades y las modas parecen desempeñar un papel fundamental. En cuanto al número de áreas a cubrir, algunos de los ejercicios franceses examinados han creado unos 20 grupos de trabajo, estudiando cada uno un área en particular, mientras que en otros lugares, se han establecido solamente unos 5-10 grupos de esta clase (Keenan et al, 2000).



**Figura 4.6. Algunos de los objetivos más populares de los ejercicios de prospectiva regional (Keenan et al, 2004).**

En relación con la cobertura están la amplitud y la profundidad de la *participación* en un ejercicio de prospectiva regional. El enfoque será aquí de nuevo un elemento importante: los ejercicios de tipo desarrollo sectorial tienden a incorporar sobre todo intereses empresariales, mientras que la prospectiva social y territorial intentará sobre todo conectar con un público más amplio. Sin embargo, una participación amplia suele ser cara y difícil de coordinar, lo que significa que muchos ejercicios muestran una preferencia por establecer grupos de trabajo compuestos por las partes interesadas y/o por expertos que se consideran como interlocutores en un área determinada. Este sistema se combina a menudo con «ventanillas» de consulta más amplia, en las que se utilizarán, en determinados puntos del proceso, instrumentos tales como encuestas, talleres y reuniones públicas.

Un parámetro final se refiere al *horizonte temporal* de un ejercicio de prospectiva regional. Los estudios franceses de «prospectiva territorial», tienen un horizonte de unos 10 años, mientras que en los estudios más orientados hacia el desarrollo sectorial, los horizontes temporales tienden a ser bastante más cortos, del orden de 5 años. Estas diferencias reflejan básicamente usuarios distintos, con planificadores regionales que encuentren más útiles los horizontes temporales largos que las pequeñas y medianas empresas (PYME), por ejemplo.

## Recursos

Es difícil estimar el costo de la prospectiva regional, aunque como regla general, los ejercicios territoriales más extensos tienden a ser los más caros. Los ejercicios de prospectiva necesitan también contar con competencias relevantes y con organismos representativos de la región

Aunque el dinero y el tiempo son consideraciones importantes, existen otros recursos que será necesario garantizar y explotar en un ejercicio de prospectiva regional. Entre ellos están los recursos humanos, la infraestructura y los recursos culturales. Los ejemplos incluyen:

- La presencia en la región de un acceso fácil a competencias en herramientas y metodología de Prospectiva.
- La presencia de estructuras asociativas y representativas de diferentes secciones de la sociedad: grupos de consumidores/ciudadanos, asociaciones empresariales, uniones de crédito, cámaras de comercio, representantes destacados de la comunidad (públicos, empresariales), etc.
- En qué medida se incorporan estos grupos a las discusiones interactivas/participativas internas y/o con otros grupos.
- En qué medida se incorporan estos grupos a las actividades normales de planificación (como contraposición a la prospectiva) o en discusiones de «futuro» internas y/o con otros grupos.
- La presencia en la región de un potencial latente de prospectiva que podría mobilizarse con el estímulo adecuado, es decir la sensibilidad de los diversos actores al pensamiento prospectivo.

En escasas oportunidades se consiguen los recursos de una forma directa y para ello se requiere un esfuerzo sustancial por parte de los promotores y de los organizadores de la prospectiva. A este respecto puede resultar esencial la capacidad de manifestar un apoyo político al más alto nivel, que será interpretada como un compromiso serio con la acción regional. También es necesario fomentar la toma de conciencia sobre un ejercicio, cosa que se puede hacer mediante documentos políticos, folletos y conferencias, cobertura informativa, etc. Es de esperar que esta toma de conciencia pueda transformarse en un compromiso para participar en un ejercicio de prospectiva.

## Organización y metodología

Como ya se ha dicho, los ejercicios de prospectiva regional prevén normalmente la creación de grupos de trabajo que se centren en un sector, tema o materia determinados. Un comité directivo o de coordinación supervisa normalmente estos grupos y proporciona por lo regular al ejercicio una dirección, una autoridad y una perspectiva transversal (ej. transectorial). Para facilitar el trabajo de estos grupos siempre son necesarios equipos de proyecto, y muchos de ellos se ubican en las organizaciones patrocinadoras, universidades y otros organismos y fundaciones regionales. No es habitual que los equipos de proyecto tengan todas las competencias necesarias para realizar un ejercicio de prospectiva de forma interna, y así muchos recurren a los servicios de universitarios y/o consultores que les proporcionen estudios sectoriales, conjuntos de datos, escenarios, consejos sobre el uso de métodos, etc.

Los grupos de trabajo entre los que se subdivide el ejercicio son supervisados normalmente por un comité de dirección o de coordinación que les proporciona directrices y una perspectiva transversal

Los métodos de prospectiva empleados dentro de los ejercicios regionales han sido, en conjunto, similares a los descritos en el Cuadro 4.1. Sin embargo para la Prospectiva Territorial se recomienda el Método de Los Escenarios descrito por Gabiña, (1999). Este proceso consta de cinco fases:

Fase 1: Situación económica social del territorio

Fase 2: Identificación de las variables claves

Fase 3: Anticipar y comprender el juego de actores

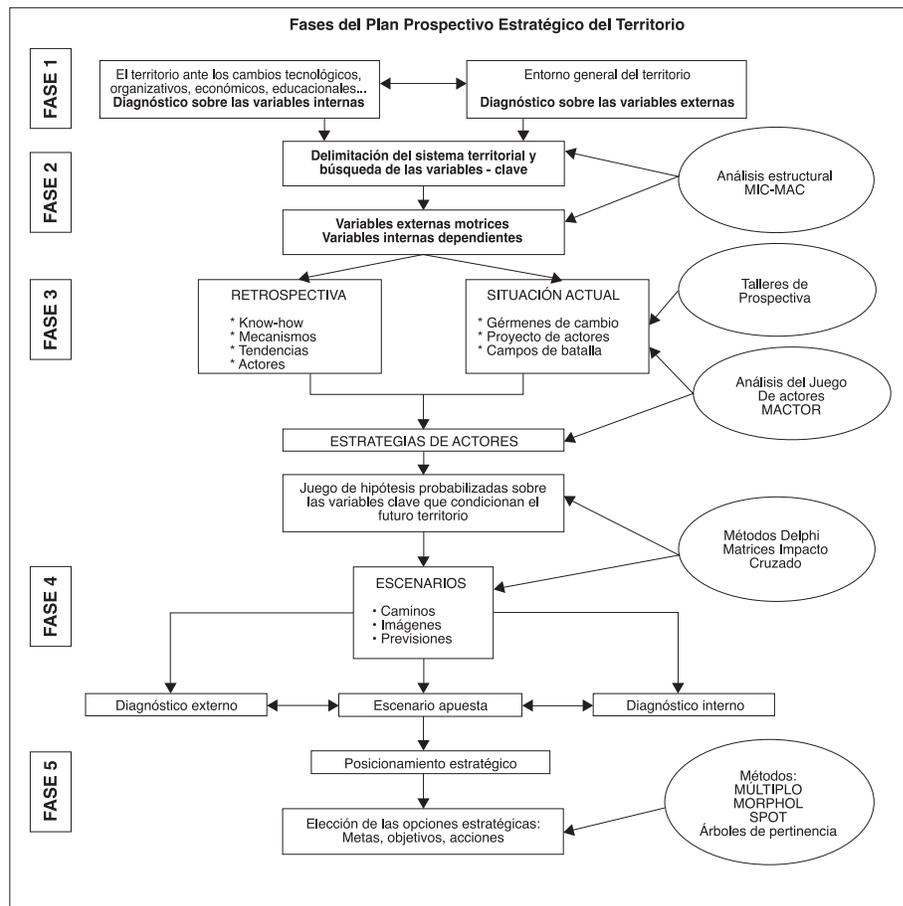
Fase 4: Los escenarios prospectivos del territorio

Fase 5: La elección de las opciones estratégicas

Estas cinco fases están representadas en la **Figura 4.7**

Paralelamente cada una de las fases incluye cinco procesos, a saber:

- La constitución de grupos de trabajo.
- Entrevistas.
- Convocatoria de especialistas exteriores.
- Utilización de las herramientas y programas informáticos de prospectiva.
- Síntesis y apropiación de los resultados en el curso de las sesiones plenarias.



**Figura 4.7. Fases del Plan Prospectivo Estratégico del Territorio (Gabiña, 1999).**

### Los Medios

Para la realización de las dos primeras fases se formar un grupo de trabajo, compuesto por un máximo de 25 personas, que realiza el diagnóstico dinámico de la fase 1 y el modelo estructural de la Fase 2. A lo largo de esta última Fase se aplicará el método MIC-MAC.

La fase 3 fija cuatro talleres de prospectiva que se reúnen periódicamente. En un seminario especial se aplica el método MACTOR para el análisis del juego de actores que puede influir en la evolución de las variables clave.

En la fase 4 se organizan sesiones plenarias que otorgan probabilidades a las hipótesis de evolución de las variables clave y concretarán el establecimiento de escenarios. Cada una de las hipótesis será examinada con sus posibles consecuencias, lo que permite disponer de un gran número de escenarios contrastados y detallados. La encuesta Delphi y el cuestionario SMIC son dos herramientas fundamentales para ello.

Durante la fase 5 se crean tantos grupos de trabajo como agrupaciones de variables clave, motrices del sistema, se formen; en principio, consideramos de ocho a diez grupos

de trabajo. El cometido de estos grupos es el de determinar las opciones estratégicas, expresadas como metas; objetivos, medios y condiciones: acciones básicas y acciones secundarias. Al final, la aplicación del programa MULTIPOL aportará una mayor coherencia y nivel de jerarquización y síntesis al proyecto final.

### Inicio del Estudio

Se realiza una introducción a la prospectiva en un seminario que reúna a los representantes miembros de los diversos grupos de actores comprometidos con el desarrollo del territorio—incluida la prensa y demás medios de comunicación— sobre los siguientes temas:

- La prospectiva, ¿por qué hacerla?
- ¿Cómo aplicarla en el caso del territorio?
- ¿Qué resultados se pueden obtener? Presentación del equipo de prospectiva, exposición de la metodología y del interés de las técnicas de análisis a utilizar.
- Exposición de las principales fases del estudio.
- Metas del estudio y presentación de los principales colaboradores.

### Desarrollo del Estudio

Fase 1: Esta fase conduce a elaborar un diagnóstico dinámico y un nuevo cuadro de referencia sobre el sistema a estudiar.

Fase 2: Esta fase conduce a identificar las variables clave y sus relaciones del sistema territorio.

Fase 3: La fase se ocupa de establecer la previsión de los cambios y a comprender el juego de actores.

Fase 4: Elaborar los diferentes escenarios y juegos de hipótesis.

Fase 5: Establecer el escenario apuesta y concretar las metas, los objetivos, medios y condiciones y las acciones a llevar a cabo.

Informe final: Presentado como conclusión de la fase 5., se presenta al comité de dirección una primera redacción del informe, con el objeto de poder aportar remodelaciones y ajustes a los originales y establecer una versión que sea definitiva.

### Los Resultados Esperados

- primera fase, descripción del estado actual del territorio, a través de un diagnóstico dinámico y la puesta en marcha de un modelo que comience a identificar algunas de las variables clave que incidirán sobre el futuro del territorio.
- segunda fase, delimitar las variables clave y se determinarán aquellas que condicionan la evolución del sistema en su marcha hacia el futuro (análisis estructural de los factores clave o determinantes de la evolución del territorio).
- tercera fase identificar los cambios importantes, probables, temidos o deseados y analizar en dichos cambios la estrategia de los diferentes actores según el binomio alianzas-conflictos.
- cuarta fase elaborar los escenarios, a partir del juego de hipótesis probable. Se detallarán, junto con el escenario de tendencias o escenario más probable que grava sobre el territorio, dos posibles escenarios de contrastes probables y acotados.
- La quinta y última fase tiene como objetivo elaborar un plan de actuación que sea pertinente, coherente, transparente y verosímil con el escenario apuesta y permita desarrollar en el territorio:
  - Un proyecto movilizador.
  - Unos objetivos realistas y concretos.
  - Una voluntad estratégica.

## Bibliografía

- BERGER, G. 1964. «Phénoménologie du temps et prospective», Presses Universitaires de France, Paris, 1964.
- CAPRIATI M. Et al. 2004. Las ventajas y los retos en la aplicación de métodos de prospectiva en las regiones menos desarrolladas. En : <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol59/spanish/FR2S596.htm>
- CROZIER, M. et al. 1977. «L'acteur et el système». Editions du seuil, París.
- DE JOUVENEL, H. 1999. Prospective, l'anticipation pour l'action en Futuribles, hors série, janvier,
- GABIÑA J. 1999. Prospective y Planificación Territorial", 1ª edición, Barcelona, España.
- GAVIGAN P. J. Y F. SCAPOLO. 2004. La prospectiva y la visión del desarrollo regional a largo plzo. En: <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol56/spanish/MET1S496.htm>
- GODET MICHEL, 2000, "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica", 4ª edición, España.
- INZUNZA I. VICENTE. 2004 Planeación Prospectiva. En. [http://www.lth.mx/revista\\_espacio\\_ith/numero\\_1/ro1\\_planeación.html](http://www.lth.mx/revista_espacio_ith/numero_1/ro1_planeación.html)
- KEENAN M. et. Al. 2004. Creación de una visión en las regiones: un marco para la organización de la prospectiva regional. En : <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol59/spanish/FR1S596.htm>
- MOJICA, F. 2004. Determinismo y Construcción de Futuro. En. <http://www.Acunu.org/millennium/spanish-meth.html>
- ORTEGA S. FERNANDO. 2004 La propsectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. En. <http://www.us.es/dsociolog/websociologia/datos/investigacion.htm> - 14k.
- ROJO T. 2004. Las sociología prospectiva incorpora instrumentos participativos En <http://www.us.es/dsociolog/websociologia/datos/investigacion.htm> - 14k
- TOURRAINE, A. 1984. «Le retour de l'acteur». Fayard, París,