RED ABIERTA de PROSPECTIVA e INNOVACION para AMERICA LATINA Y EL CARIBE

Proyecto CYTED Red 617RT0531

PROGRAMA IBEROAMERICANO

CYTED

CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO

Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS

Javier Medina
Javier Vitale
Luis Ragno
(Editores)

Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS /
Maria Soledad Hidalgo Guerra ... [et al.]; compilación de Javier Vitale; Javier Medina; Luis Ragno. - 1a ed. - Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, 2022.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-575-226-9

1. Desarrollo Sustentable. 2. Sistemas de Planificación. 3. América Latina. I. Hidalgo Guerra, María Soledad. II. Vitale, Javier, comp. III. Medina, Javier, comp. IV. Ragno, Luis, comp.
CDD 338.982

Este documento es el resultado del financiamiento otorgado por el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo a la Red Abierta de Prospectiva e Innovación para América Latina y el Caribe.

Fue elaborado como producto del Seminario "Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS" realizado el 21 de noviembre de 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Diseño y Diagramación: Mg. Cristina Pizarro

Este libro cuenta con licencia

Contenido

Prólogo

***Javier Medina Vázquez*……..……..6**

PROSPECTIVA E INNOVACIÓN FRENTE A LOS ODS

Sistema Nacional de Innovación Agraria. Caso*:* Chile

M. Soledad Hidalgo Guerra*……*12

Objetivos de Desarrollo Sostenible y Laboratorios de Prospectiva e Innovación América Latina y el Caribe

***Omar de Carpio*……..24**

Prospectiva, Ciencia Ficción, Diseño Especulativo y Desarrollo Humano

***Jean Pinto Morales*……46**

CAPACIDADES PROSPECTIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS ODS

Prospectiva en las escuelas. Un enfoque desde Teach the Future

***Alethia Montero*……..…75**

Prospectiva y partidos políticos. Escenarios para los próximos 15 años en Chile

***Paola Aceituno O*..... 99**

APORTES DE LA PROSPECTIVA AL DESARROLLO TERRITORIAL

Prospectiva observatorios y ordenamiento territorial para la sustentabilidad agroalimentaria

***Javier Vitale*……..…… 112**

El aporte de la prospectiva para el desarrollo territorial rural. El caso del sistema agroindustrial del departamento de Guaymallén (Mendoza, Argentina)

***Eduardo Enrique Pérez, Javier Vitale, Martín Alberto Pérez*……118**

Lineamientos para planificar estratégicamente la provincia de la Pampa, Argentina

Santiago Ferro Moreno, Roberto Carlos Mariano, Santiago Agustín Perez **..... 139**

Prólogo

Tendiendo puentes entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la prospectiva[1]

La Red Abierta de Prospectiva e Innovación de América Latina y el Caribe, es una red temática creada por el Programa Iberoamericana de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), con el objetivo de contribuir a la consolidación de la comunidad prospectiva de América Latina y a su posicionamiento estratégico en los ámbitos de toma de decisión para sustentar políticas públicas y orientar acciones de la sociedad civil organizada y el empresariado, vinculando orgánicamente Estado-Sociedad-Mercado.

En este sentido es un gran avance para la red presentar este texto a la comunidad internacional, en el cual se muestran algunas contribuciones de sus integrantes para la implementación de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, expuestas en la III Reunión General realizada en noviembre de 2019 en Mendoza (Argentina), organizada por el Centro de Estudios Prospectivos de la Universidad Nacional de Cuyo.

De acuerdo con CEPAL (2018), Ki-Moon (2014) y Naciones Unidas (2014), lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requiere articular agentes nacionales y regionales, observar integralmente las políticas públicas y consensuar las diferentes visiones de desarrollo. La Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 debe conjugar una mirada de corto plazo con una mirada de mediano y de largo plazo. Naciones Unidas visualiza la utilidad de la prospectiva para anticipar los choques externos y contar con herramientas para enfrentarlos. Este es el mandato y el contexto que los ODS le colocan a la prospectiva. Ahora bien, las profundas implicaciones de los ODS en el horizonte 2030 exigen la renovación de la prospectiva.

Según CEPAL (2016), materializar los Objetivos de Desarrollo Sostenible exige instrumentos específicos y miradas particulares, requiere otras perspectivas, no solamente al nivel de indicadores, sino de elementos para analizar la transversalidad de los ODS y su instalación en el territorio. Pero el mundo y América Latina ya no se encuentran en los años sesenta, setenta u ochenta del siglo XX, período caracterizado por un ritmo de cambio más lento que el de la segunda y tercera década del siglo XXI.

[1] Este texto se basa en el libro “Abriendo Caminos en la Prospectiva de América Latina y el Caribe” (Medina, 2020).

El tiempo se está acabando y se requiere un esfuerzo superior al de continuar guiados bajo la inercia de los procesos evolutivos. Por el contrario, se requieren saltos de aprendizaje, crear nuevas formas de hacer las cosas y por eso la prospectiva actual requiere establecer una relación muy estrecha con la innovación.

No solo por el lado de la innovación tecnológica sino también por el lado de la innovación social, la innovación institucional y la innovación cognitiva, como es evidente en las propuestas positivas del Foro Económico Mundial (WEF, 2015), encaminadas a enfrentar con creatividad diversos desafíos del desarrollo.

Este magno esfuerzo no puede fructificar sin el conjunto de instituciones y coaliciones políticas que promuevan los ODS al nivel global, regional, nacional y local. La realización de los ODS requiere del apoyo efectivo de los actores sociales que los crearon y suscribieron. Es relevante recordar que la propia propuesta de los ODS viene de una larga discusión de la sociedad civil internacional. Sin embargo, la implementación va mucho más allá del debate público, tiene que ver con la acción y la inteligencia colectiva.

El cambio estructural a nivel mundial en curso se ha profundizado y acelerado después de la crisis del 2007-2009 pero, sobre todo, a partir de la pandemia del COVID 19, siendo América Latina y el Caribe el continente más golpeado. El cambio estructural aumenta el nivel de interdependencia y riesgo global. Plantea interacciones simultáneas y sistémicas que involucran todas las esferas de cambio: productiva, tecnológica, educativa, geopolítica, geoestratégica, político institucional, de paz y seguridad, cultural ambiental, ambiental y de sostenibilidad. Si bien los ODS enfatizan la dimensión ambiental, conllevan un cambio de comportamiento social e institucional. Este factor es importante para comprender las implicaciones fundamentales de los ODS. Entre más se profundice el cambio estructural global, menos servirán las respuestas inerciales y convencionales para el logro de los ODS.

Sin duda alguna, los Objetivos de Desarrollo Sostenible van en el camino correcto de eliminar algunas desigualdades esenciales y constituyen una política clara y coherente dentro de los ámbitos productivos, institucionales y ambientales. Pero no se puede olvidar que más allá del horizonte 2030, los factores socioculturales, tecnológicos y educativos son determinantes para catalizar las posibilidades de cambio estructural total.

Todo lo anterior implica que la prospectiva se debe renovar pronto. La Comisión Europea (European Commission, 2015) plantea que “se necesita una especie de prospectiva simultanea o concurrente”, es decir, una prospectiva que sea capaz de abordar estas transformaciones simultáneamente, pero en un contexto de futuros abiertos y complejos. Esta naturaleza cambiante e hipercompleja requiere de procesos metodológicos mucho más rápidos, experimentales y adaptativos. En la formación clásica de los prospectivistas los métodos ocupan el lugar primordial.

Pero hacia delante ellos deben combinarse alrededor de procesos y sistemas organizativos que exigen a los métodos actuales una gran evolución para que sean más veloces, flexibles y capaces de aprender.

La magnitud y relevancia de las transformaciones en curso exige un mayor compromiso público de los líderes, mayor y mejor participación de la ciudadanía, y una base del conocimiento más amplia para poder legitimar los resultados de la prospectiva. Vale decir, que no basta con adelantar una conversación estratégica alrededor de los ODS entre la comunidad de prospectivistas, los decisores y gestores públicos. Es imperativo incluir a la ciudadanía y la sociedad civil en este diálogo social permanente. El desafío más difícil es la integración real de la prospectiva en el ciclo de toma de decisiones y el ciclo de política pública, y así trabajar en red la coordinación y evaluación de las diferentes políticas públicas, al nivel horizontal, vertical y transversal. Realizar esta aspiración necesita de capacidades multidisciplinarias y complejas, donde la modelación-simulación está logrando un rol bastante importante en este contexto. Pero debe ser complementada con herramientas perceptuales, interactivas y creativas.

La anticipación es relevante, pero toma sentido y realidad con la acción institucional y social. La tarea de la prospectiva no consiste solamente en observar las transformaciones globales sino en responder a ellas con solvencia. La articulación entre la prospectiva y la política pública exige un pensamiento situado, es decir, acorde con el requerimiento de los contextos. Para acelerar el logro de los ODS se debe también acelerar la identificación y la implementación de nuevas buenas ideas. La humanidad no puede darse el lujo de seguir esperando a las lentas transformaciones institucionales. Hay que experimentar y crear espacios de interacción para generar soluciones y debatir nuevas ideas.

En este contexto, la Red Abierta de Prospectiva e Innovación del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) busca explorar nuevas direcciones del pensamiento, desde las contribuciones individuales de sus integrantes, que fueron debatidas en el mencionado evento de Mendoza.

Fruto de esta interacción, se han generado interesantes reflexiones desde Argentina, Chile, Ecuador, México y Perú, provistas por autores de nueva generación, tales como Roberto Mariano, Soledad Hidalgo, Paola Aceituno, Jean Paul Pinto, Alethia Montero y Omar del Carpio.

Los capítulos se refieren a temas conceptuales, metodológicos y aplicados de la prospectiva vinculados con la implementación de la Agenda 2030 y los ODS. Versan sobre instrumentos novedosos como los laboratorios de prospectiva e innovación, así como la sinergia entre la ciencia ficción, el diseño especulativo y la prospectiva.

Pero también el trabajo con los niños y los jóvenes, y la transformación de los partidos políticos. De otra parte, examinan temas claves como la innovación agraria y el desarrollo territorial rural.

Los diferentes artículos significan la apertura de nuevos caminos para mejorar la calidad del aporte de la prospectiva a la planificación para el desarrollo. Se indaga la potencialidad de los métodos basados en la creatividad y la interacción, se profundiza en temas poco abordados en la visión convencional del logro de los ODS, tales como la formación de capacidades anticipatorias, la educación pos formal y la salud mental; y se plantean instrumentos para el fomento de la innovación y los procesos agroindustriales.

No obstante, la diversidad de puntos de vista y campos abordados, el mensaje estratégico común es el siguiente: La prospectiva y la innovación deben ir de la mano y acelerar su paso. Si bien para muchos una década es un período demasiado largo y el logro de los ODS parece un espejismo, adoptando, por ende, el sendero del cinismo, el escepticismo y el desencanto, nuestra red cree en que la prospectiva es ante todo la construcción social del futuro. Por tanto, en este texto se invita a los lectores a seguir por este camino, a insistir, persistir y no desistir en la ardua tarea de establecer puentes entre la prospectiva y los ODS. Es otra vía, difícil pero tal vez más útil y necesaria para las nuevas generaciones.

Javier Medina Vásquez
Coordinador
Red Abierta de Prospectiva e Innovación para América Latina y el Caribe
del Programa CYTED

Bibliografía

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). Establecimiento del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible. [Resolución aprobada en el trigésimo sexto período de sesiones de la CEPAL, 27 de mayo]. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - República de Corea. Santiago de Chile, Chile.

European Commission. (2015). Preparing the Commission for future opportunities network fiches 2030. [Documento de trabajo]. Disponible en: https://bit.ly/36u7ukW

Ki-Moon, B. (2014). El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza y transformar vidas protegiendo el planeta. [Informe de síntesis del Secretario General sobre la agenda de desarrollo sostenible después del 2015]. Nueva York, Naciones Unidas.

Medina-Vásquez, JE (2020) Abriendo caminos en la Prospectiva de América Latina y el Caribe, Programa Editorial Universidad del Valle, Cali.

United Nations (Naciones Unidas). (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [Documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo post-2015]. Nueva York.

World Economic Forum (WEF). (2015). Global Risk 2015. Insight report, 10th Edition. Geneva. Disponible en: https://bit.ly/2ttymEx

Prospectiva e Innovación frente a los ODS

Sistema Nacional de Innovación Agraria
Caso: Chile

Mª Soledad Hidalgo Guerra[2]

Introducción

El sector agrario chileno, comienza a configurar el ahora denominado Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA) el año 1986, cuando el Ministro de la época Emiliano Ortega, crea, al alero del Ministerio de Agricultura de Chile, la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Hasta ese momento la FIA correspondía a un pequeño fondo que financiaba proyectos de investigación, principalmente ejecutados por el Instituto Nacional de Investigaciones (INIA).

La FIA se crea con el objeto de incorporar la innovación en la cultura agraria, principalmente de la pequeña y mediana agricultura, así como impulsar la innovación en el sector empresarial y de investigación, a través de cofinanciar diversas iniciativas, a través de fondos concursables, y de constituirse en un ente coordinador de los diversos esfuerzos y procesos de innovación en los sectores agrícola, pecuario y forestal del país.

El discurso de la Directora ejecutiva de FIA en 2016, María José Etchegaray en el 20 aniversario de la institución señala:

"Esta institución cumple 20 años desde su fundación, la cual nació con el propósito de aportar al desafío de un desarrollo rural que requería tener mejores respuestas frente al proceso de globalización mundial y frente a las exigencias que conllevaba la apertura de nuestra economía a los mercados internacionales. Teníamos el desafío de avanzar en los procesos de innovación agraria particularmente en la mediana y pequeña agricultura, incluyendo la agricultura familiar campesina". "Hicimos real y concreto el concepto de Innovación Agraria en el sector agropecuario que, en los años 90, no estaba asumido como factor determinante en el quehacer del sector, y que hoy es un factor esencial de su competitividad".

El presente artículo busca dar a conocer experiencias y conceptos que se han ido consensuando, configurando y aplicando en los últimos 24 años de innovación agraria en Chile.

[2] Ing. Agrónomo- Economista Agrario, U. de Chile. Consultora y Asesora Senior en Innovación y Desarrollo Estratégico. Socia & Directora Vínculo Agrario-Chile.

Se abordarán las diferencias conceptuales y prácticas entre investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento. Así también se entregará el contexto de la innovación agraria en Chile y una descripción del Sistema Nacional de Innovación Agrario, sus principales instrumentos de fomento y algunas reflexiones basadas en la experiencia de la aplicación de éstos en el proceso chileno y de evaluar sus impactos y resultados en el tiempo.

En el marco de un Sistema Nacional de Innovación Agraria relevante tener claridad y sobre todo consenso respecto de la definición de estos importantes conceptos, dado que su cabal entendimiento permitirá a los actores del sistema, interactuar para diseñar y ejecutar los instrumentos adecuados para el fomento de cada uno de ellos. De forma práctica y pedagógica se han logrado definir y consensuar de la siguiente manera:

Investigación: Llevar a cabo estrategias para probar y/o descubrir "algo". Conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático, con la intención de incrementar los conocimientos sobre un determinado asunto. Se considera que la investigación puede ser básica o aplicada y se entiende a partir de las siguientes características:

Investigación básica: No tiene fines prácticos inmediatos ni comerciales y su propósito es incrementar el conocimiento de los principios fundamentales en los cuales se basa el sector agrario

Investigación aplicada: Requiere de un conocimiento teórico que, en la mayoría de los casos, se basa en la investigación básica. Busca la aplicación del conocimiento adquirido y la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas del sector productivo agrario.

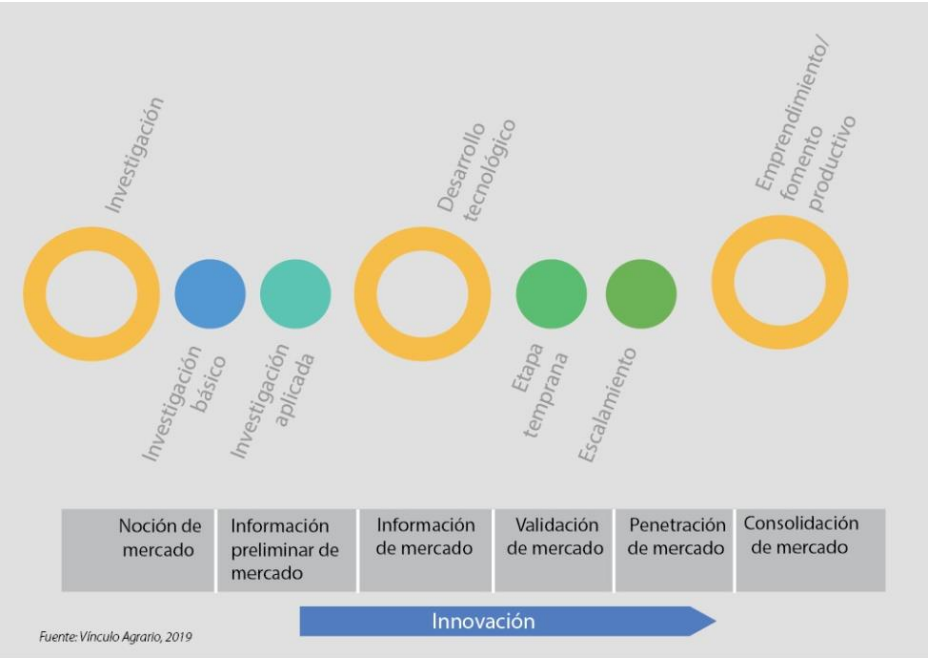
Desarrollo tecnológico: Es el uso sistemático del conocimiento generado a partir de la investigación (básica y/o aplicada), para desarrollar prototipos, modelos, pruebas de concepto y/o validaciones. Estos elementos permiten validar la factibilidad técnica y viabilidad económica de una solución y validar el posterior escalamiento técnico y comercial.

Emprendimiento: El término emprendimiento no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), no obstante, en los últimos años ha sido y está siendo muy utilizado. Se entiende como un verbo que hace referencia a llevar adelante un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto de índole comercial, que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con el objetivo central de llegar al mercado y mantenerse en éste.

Innovación: Proceso no lineal, que se caracteriza por transformar ideas o conocimientos en un nuevo o mejorado producto (o servicio) y proceso productivo, de distribución, marketing, comercialización o gestión organizacional que sea valorado por la sociedad y/o por el mercado (esta definición es una adaptación de la innovación del Manual de Oslo).

La figura 1, permite visualizar linealmente el proceso de innovación y las etapas descritas anteriormente, considerando las distintas etapas de aproximación al mercado.

Figura 1. De la innovación hasta el emprendimiento



Innovación agraria

Lograr el entendimiento del concepto de innovación por parte de todos los actores del sector agrario no ha sido sencillo, no obstante, actualmente existe un consenso prácticamente generalizado, en torno a la definición y los tipos de innovación indicados en el Manual de Oslo de la OCDE con distintas variaciones como se indicó anteriormente.

Medir o evaluar la innovación ex ante, con el objeto de asignar o distribuir los recursos financieros disponibles en el Sistema, ha sido también complejo, principalmente para las entidades que cumplen este rol dentro del Sistema.

En este contexto, se ha logrado avanzar y evaluar la innovación agraria ex ante, a partir de los siguientes indicadores:

Nivel de innovación: El nivel de innovación, está asociado al nivel de incertidumbre de la solución planteada en la iniciativa.

Así, desde un menor nivel, hacia un mayor nivel, se ubica: (1) la copia (no hay incertidumbre o muy poca), (2) validación (incertidumbre baja, incremental principalmente), (3) mejora (incertidumbre media, incremental principalmente) y (4) creación (incertidumbre alta, disruptiva), este último es el nivel más alto de incertidumbre y por lo tanto de innovación para este indicador.

Grado de novedad: La novedad está asociada al espacio o territorio donde los resultados de la innovación de la iniciativa planteada se expresan y/o impactan, pudiendo ser, de menor novedad a mayor novedad: (1) local, (2) regional, (3) nacional y (4) mundial, este último es el nivel más alto de grado de novedad.

Potencial impacto: Este indicador se asocia a la proyección de la cobertura de los resultados de la innovación propuesta en la iniciativa, pudiendo ser, de menor potencial de impacto a mayor potencial de impacto, según la cobertura llegue a (1) una persona, (2) una empresa, (3) un conjunto de empresas, (4) una cadena productiva y (5) muchas cadenas productivas, este último el nivel es el más alto del potencial impacto.

También es posible, para los bienes privados y desde el punto de vista del mercado, clasificar (1) innovación incremental, cuando el mercado se conoce y se necesita expandir, (2) innovación en eficiencia, cuando se necesita aumentar la competitividad y la (3) innovación disruptiva, cuando no existe mercado y este tiene el potencial de desarrollarse a partir de la innovación planteada.

Utilizando estos indicadores para evaluar innovación con diferente nivel de importancia, se puede focalizar la innovación según los lineamientos de la política agraria de innovación o según la visión estratégica de los tomadores de decisión del Sistema.

Contexto de la innovación agraria en Chile

El Índice Global de Innovación 2019 clasifica 126 países en función de sus capacidades de innovación y su capacidad para hacer uso de sus innovaciones con resultados medibles.

Este indicador pone en primer lugar a Norte América, segundo a Europa y en quinto lugar a Latinoamérica y el Caribe. Dentro de este continente, Chile lidera el índice ubicándose en el lugar 51 en el mundo, luego Costa Rica, 55 en el mundo y México, 56 en el mundo. Le siguen en orden de mayor a menor índice; Uruguay, Colombia, Brasil, Panamá, Perú, y Argentina (73 en el mundo), entre otros.

No obstante liderar el índice a nivel Latinoamericano y del Caribe, Chile invierte solo un 0,4% de su PIB en investigación, desarrollo e innovación, lo que, unido a problemas estructurales, de coordinación del sistema de innovación y otros aspectos, han provocado una baja en el indicador en los últimos años.

En siete años el país ha bajado 12 puestos, lo que preocupa y requiere cambios para acelerar los procesos de innovación y en particular en el sector agrario, agroalimentario y forestal.

El sector agrario y alimentario chileno, si bien destaca por su desarrollo y crecimiento a nivel latinoamericano, exportando alimentos a 168 países, por un valor de 19 mil millones de dólares el 2018, ubicándose en el lugar 23 de los principales exportadores de alimentos del mundo, y en uno de los diez principales exportadores a nivel global, en más de 60 categorías de productos, ha venido perdiendo competitividad en los últimos años, por distintas razones de carácter interno y externo, que hacen evidente la necesidad de aumentar los recursos privados y públicos, destinados para promover la innovación agraria y alimentaria, mejorar los procesos de innovación y aumentar su impacto en el sector.

Existe consenso en que es necesario aumentar el valor agregado de las exportaciones provenientes del sector agrario y alimentario y que se requiere incorporar innovación en éstos, con mayor intensidad, para lograr agregar un mayor valor a la materia prima proveniente de este sector.

Según datos de Transforma Alimentos, (Programa nacional de vinculación pública y privada para el desarrollo de alimentos saludables en base a materia prima proveniente del sector agrario nacional, financiado principalmente por CORFO), en 2019, el 32,5% de las empresas chilenas, el 24,6% de los empleos, el 17,7% de las ventas, el 26,2% de las exportaciones y el 9,8% de contribución al PIB corresponde al sector agroalimentario. Lo que representa en definitiva la segunda actividad productiva del país después de la minería.

En este contexto una importante cantidad de actores relevantes del sector público y privado agroalimentario, al alero del Programa Transforma Alimentos, se propusieron metas estratégicas al 2025 que consisten en aumentar las exportaciones de alimentos del país a 32 mil millones de dólares, aumentar el número de glosas HS que totalizan el 90% de las exportaciones agroalimentarias de 64 a 74 categorías y mejorar el índice de producto promedio pasando de -0,61 a -0,5. En los últimos cuatro años ha habido un importante trabajo de socialización para la apropiación y alineación de estas definiciones estratégicas, por parte de Transforma Alimentos, la CORFO y el Ministerio de Agricultura con diferentes actores locales, regionales y nacionales y de los sectores público, privado académico, tecnológico y de investigación.

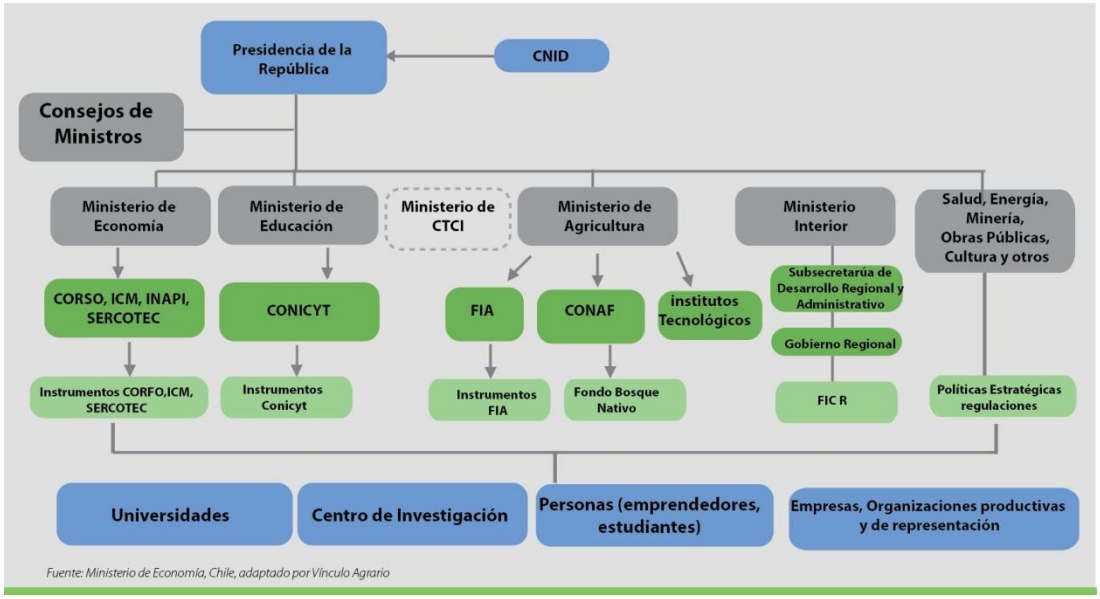
Sistema de innovación agraria en Chile

En la figura 2, se presenta un diagrama que muestra la estructura general y simplificada, asociada a las instituciones que cumplen un rol en el Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA) en Chile. Importante indicar que en el año 2019 se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación con los objetivos de:

- Proveer al Estado de una nueva institucionalidad en ciencia, tecnología e innovación que le permita a Chile insertarse exitosamente y de manera protagónica en la cuarta revolución industrial a través del mejoramiento de funciones, estructuras y procesos.
- Hacer de la ciencia, tecnología e innovación, materias relevantes para el desarrollo de otros sectores públicos y privados del país.
- Ordenar, fortalecer y orientar estratégicamente el sistema de ciencia, tecnología e innovación en Chile.

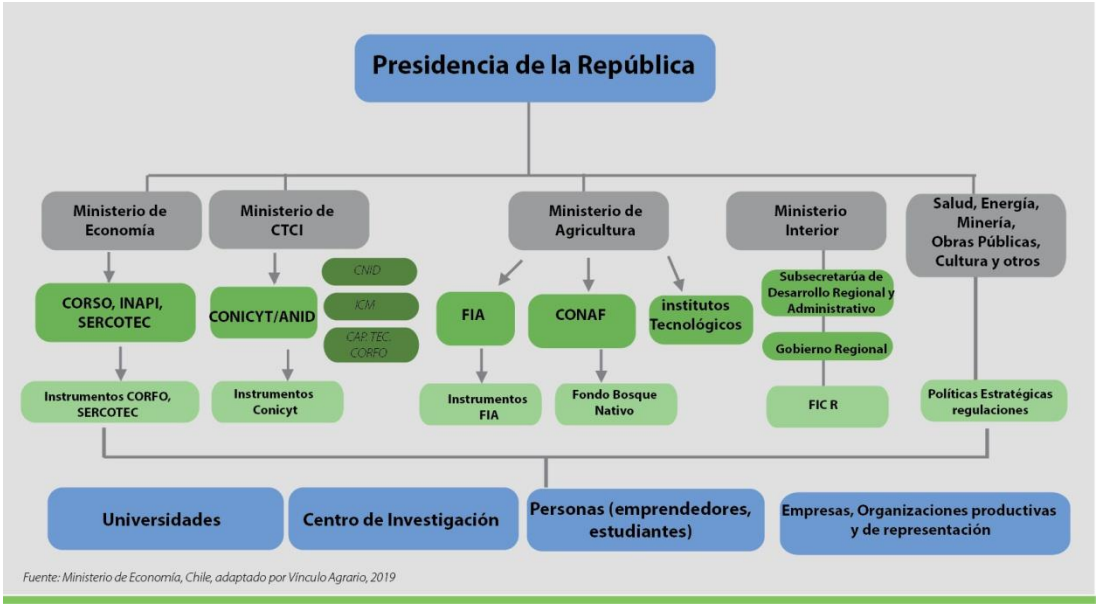
Este nuevo actor, indudablemente modificará la actual institucionalidad y las relaciones entre los actuales integrantes del Sistema Nacional de Innovación Agraria en el país.

Figura 2. Diagrama Sistema Nacional de Innovación Agraria-Chile, hasta el 2018.



En la figura 3, se muestra la incorporación del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación al SINA y los cambios en la estructura institucional que hasta la fecha se han ido produciendo.

Figura 3. Diagrama Sistema Nacional de Innovación Agraria-Chile, 2019.



Como se observa el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, se integra al Sistema de Innovación Nacional incorporando instituciones que se relacionan directamente con el SNIA. Así este Ministerio incorporó a la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), actualmente con el nombre de Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID), y está en proceso de incorporar al Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), a la Iniciativa Científica Milenio (ICM) y al área de Capacidades Tecnológicas, actualmente asentada en la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Este cambio institucional resulta sin duda en una mayor importancia política y estratégica a la I+D+i en general en el país, no obstante, habrá que esperar si es que el sector agroalimentario se posiciona en este nuevo contexto y es capaz de constituirse en un sector importante que demande y que sea objeto de I+D+i. Así en 2019, el marco institucional de la I+D+i nacional del sector agrario, actualmente es la siguiente:

Instituciones vinculadas directamente

- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.
- Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Economía.
- Ministerio del Interior a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).
- Gobiernos Regionales.

Instituciones vinculadas indirectamente

- Ministerio de Energía.
- Ministerio de Salud.
- Ministerio de Obras Públicas.
- Ministerio de Educación.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio Cultural.

Específicamente, el marco institucional agrario nacional en Chile, es liderado por el Ministerio de Agricultura, responsable de la implementación de las políticas agrícolas en todo el país y la Subsecretaría de Agricultura, que coordina a las instituciones que actúan como servicios del Ministerio de Agricultura. En la figura 5, se muestran estos servicios, relevándose a la izquierda, aquellas instituciones que se relacionan en mayor grado con la I+D+i agraria en el país.

Figura 5. Diagrama del marco institucional agrario chileno

El SNIA del país, dispone de fondos para I+D+i que provienen de distintas glosas presupuestarias y que están ancladas en distintas instituciones del SNIA y que proveen de financiamiento a todos los sectores productivos y de servicios del país, en general, a a través de concursos competitivos. En el caso del sector agrario, aparte de estos fondos disponibles, se dispone de un fondo particular, la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), que provee fondos para desarrollo e innovación exclusivamente al sector agrario, agroalimentario, forestal y dulceacuícola. Esta institución tiene en promedio un concurso anual de proyectos de innovación, en el cual asigna anualmente MMU$1,6 en iniciativas nuevas. El presupuesto de la FIA proveniente de la Subsecretaria de Agricultura el 2019 fue de MMUS$14, de los cuales transfirió al sector privado alrededor de MMUS$9,2.

Instrumentos para el fomento de la innovación

El SNIA en Chile cuenta con distintos instrumentos para transferir los recursos al ecosistema y que pretenden fomentar la innovación en el sector.

Estos instrumentos pueden responder a distintas estrategias de política de innovación agraria. Se pueden clasificar según su orientación de política en:

Instrumentos de demanda: Instrumentos, sin focalización y abiertos a la demanda en cuanto a: temáticas, tipo de ejecutores y apropiabilidad de los resultados (pública o privada).

Instrumentos focalizados: Principalmente instrumentos focalizados en cuanto a: temáticas, tipo de ejecutores y apropiabilidad de los resultados (pública o privada).

En general esta orientación ha dependido del gobierno de turno y de su política en cuanto a la aproximación a la forma de fomentar la innovación. En este sentido es muy necesario contar con una política de innovación de Estado, y con mirada de futuro, dado que los procesos de innovación requieren de tiempo para que el Sistema se coordine y funcione adecuadamente.

En relación con los ámbitos de la innovación, en los cuales se ha focalizado el diseño de los instrumentos de fomento a la innovación agraria son los siguientes: Tecnología; Formación; Difusión; Información; Transferencia de tecnología; Extensión; Comercialización y modelos de negocio; Gestión y marketing; Redes de actores y Asociatividad.

El ámbito más considerado ha sido el de la innovación en tecnología, no obstante, en los últimos diez años los otros ámbitos se han ido considerando cada vez más fuerza.

También los instrumentos de fomento a la innovación agraria se pueden caracterizar según los siguientes elementos:

Tipo de ejecutor: Pueden estar dirigidos a distintos ejecutores como personas naturales, empresas, entidades tecnológicas, asociaciones, conjuntos de empresas, agencias públicas, y/o universidades.

Objeto del impacto: El objeto de impacto puede estar focalizado en los beneficiarios directos y/o los beneficiarios indirectos o del entorno.

Nivel de apropiabilidad de los resultados: Los instrumentos puede optar a que sus resultados sean de interés público o de interés privado.

Así también los instrumentos desde el punto de vista del diseño se pueden clasificar según su grado de complejidad en:

Instrumentos simples:

Apuntan a un ámbito de la innovación.
Resuelven una brecha/oportunidad puntual.
De corta duración (1 a 12 meses).
Bajo presupuesto (menos de MUS$ 20).

Ejemplos de instrumentos simples:

- Giras de innovación de FIA y Misiones tecnológicas de CORFO: Instrumentos orientados a capturar tecnologías y procesos de innovación desarrollados o disponibles en el país y en el exterior.
- Innovación en marketing alimentario de FIA: Instrumento que permite diseñar e implementar estrategias de marketing innovadoras de productos, para mejorar el acceso a los mercados locales, nacionales o internacionales.
- Realización de eventos de FIA: Instrumento dirigido a difundir conocimientos y experiencias en I+D+i del país y del extranjero.
- Grupos de transferencia tecnológica de CORFO: Instrumento que permite la vinculación y colaboración entre pares, apoyados por una entidad tecnológica.

Instrumentos de mediana complejidad:

- Apunta a un ámbito de la innovación o máximo dos ámbitos.
- Resuelven una o más brechas / oportunidades.
- De mediana duración (12 a 36 meses).
- De presupuesto mediano (MUS$75 a MUS$300).

Ejemplos de instrumentos de mediana complejidad:

- Proyectos de innovación de FIA, Proyectos IDEA de FONDEF, Proyectos de Bienes públicos de CORFO: Instrumentos que permiten realizar acciones de I+D+i con el objeto de validar, mejorar o crear un producto, proceso o modelo de gestión, comercialización, marketing y/o asociatividad.
- Proyectos de vinculación ciencia-empresa de CONICYT: Instrumentos orientados a fomentar el capital social y la colaboración entre la empresa y las entidades tecnológicas.
- Jóvenes Emprendedores de FIA, Emprendedores jóvenes de CORFO, Valorización de la investigación universitaria (VIU) de FONDEF: Fomentan el desarrollo de innovaciones lideradas por jóvenes de distintos ámbitos del conocimiento, que tengan impacto en el sector agrario.

Instrumentos de alta complejidad:

- Apunta a diversos ámbitos de la innovación.
- Resuelven uno o más brechas / oportunidades.
- De larga duración (36 a 60 meses, renovables).
- De alto presupuesto (MUS$ 300 a MUS$1.500).

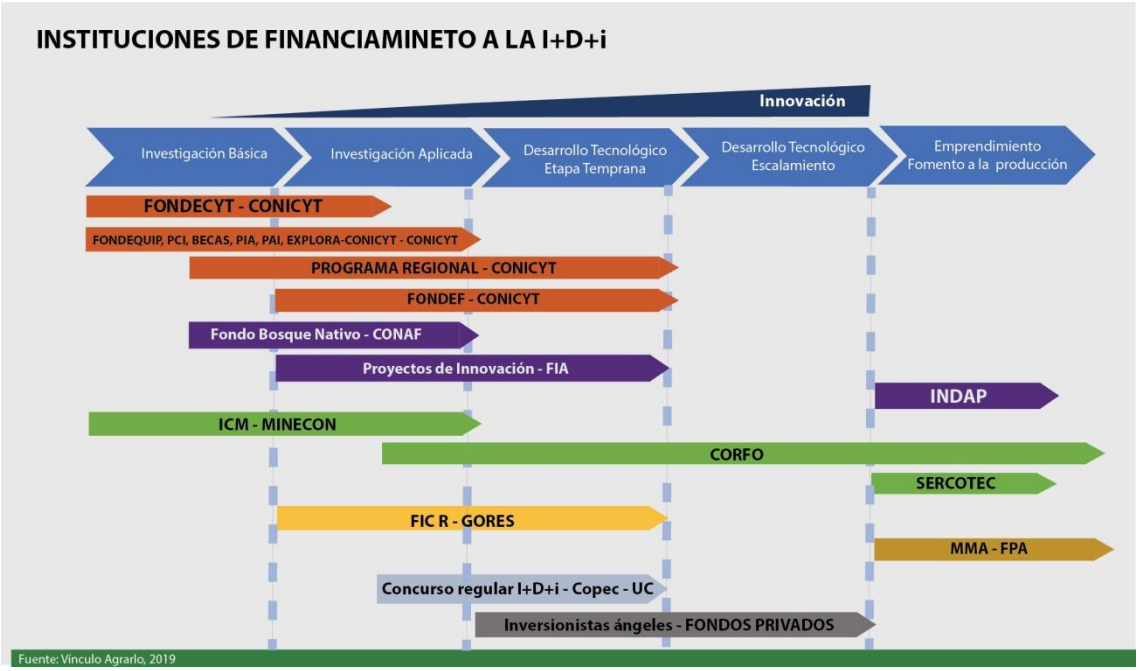
Ejemplos de instrumentos complejos:

- Consorcios de CONICYT y Programas Tecnológicos de CORFO: Instrumentos que fomentan la asociación de diversas entidades con el objetivo de desarrollar un negocio tecnológico focalizado en un área productiva determinada.
- Polo territorial de desarrollo estratégico de FIA: Instrumento que reduce la asimetría de coordinación y articulación entre los agentes localizados en un territorio vinculados a una cadena de valor.
- Centros de I+D+i de excelencia de CORFO: Instrumentos que fomentan la generación de núcleos o redes de I+D+i de punta con el objeto de resolver problemas y/o aprovechar oportunidades importantes para el desarrollo del país.

En la figura 4, se muestran un diagrama lineal de las etapas desde la investigación básica hasta el fomento a la producción y el emprendimiento y las instituciones que con sus diversos instrumentos las apoyan. Es importante indicar que el proceso de innovación no es lineal.

Este diagrama no indica la cantidad de recursos que asignan las instituciones y lo que significa en recursos económicos cada instrumento, no obstante, se observa falta de densidad de instituciones en la etapa de desarrollo tecnológico y escalamiento, una etapa crucial a la hora de medir las innovaciones por sus resultados en el mercado.

Figura 4. Diagrama del financiamiento a la I+D+i agraria en Chile.



Reflexiones y lecciones aprendidas de la experiencia en el diseño e implementación de instrumentos de innovación en el sector agrario, agroalimentario y forestal de Chile

En un SNIA, es muy importante, lo más pronto posible, que los actores del sistema, lleguen a un consenso socializado de las definiciones y diferencias entre I+D+i+e, dada la importancia de que los actores privados y públicos estén sintonizados con la terminología, permitiéndoles interactuar y realizar una pertinente asignación de recursos y obtener los resultados e impactos deseados.

Considerar la mirada de futuro de forma sistemática y permanente en los procesos de innovación, es una de las recomendaciones más complejas de llevar a cabo, puesto que los SNIA tienden a abordar los aspectos coyunturales en primer término, debido a que el sistema no está los suficientemente maduro y las instituciones no están lo deseablemente coordinadas, debiendo responder en la mayoría de los casos a tiempos políticos y a programas de gobierno que en general son de corto plazo.

En un sector agrario donde las diferencias estructurales son grandes y por lo tanto las condiciones para innovar son muy dispares, es relevante mirar la innovación integralmente, identificando las deficiencias del entorno y de los territorios y considerarlas en el diseño de los instrumentos de innovación.

Se debe velar por que la innovación no genere brechas en el marco de la globalización, sobre todo las innovaciones disruptivas con apropiación privada y apoyar para que todos los actores del sector tengan las condiciones base para poder innovar. En este sentido se debe considerar descentralizar la innovación, abordando los requerimientos de los diferentes territorios.

Hoy no se concibe la innovación sin colaboración, por lo que fomentar las redes de trabajo entre los diversos actores es clave, así como crear instancias de articulación formales público - privadas en innovación y fomentar la vinculación ciencia – empresa.

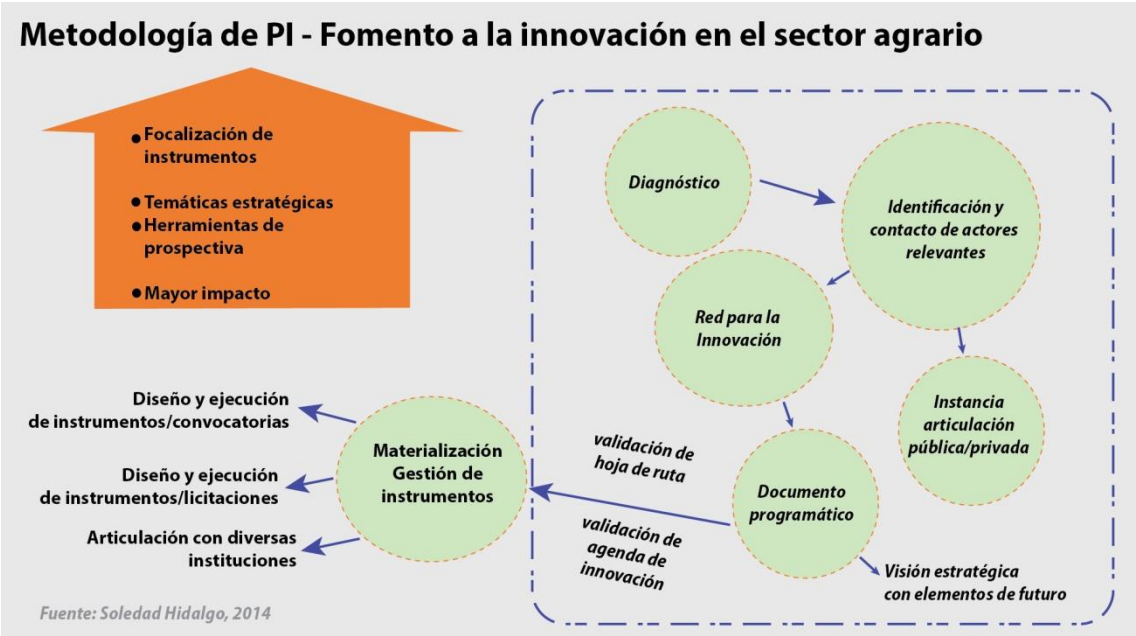
Formar capital humano avanzado en innovación agraria, en distintas áreas, así como atraer distintos ámbitos del conocimiento para resolver problemas del sector, especialmente involucrar a los jóvenes rurales en los procesos de innovación del agro es ampliamente recomendable.

En un ecosistema productivo y económico donde la innovación “está de moda” se debe tener en cuenta y muy presente que no es necesario innovar por innovar. Innovar es también identificar aquello, que no es necesario cambiar.

Los sistemas nacionales de innovación agraria deben contar con instrumentos de fomento a la innovación, debidamente diseñados, utilizando metodologías que permitan incorporar los incentivos adecuadamente, para lograr los resultados e impactos esperados. Los instrumentos deben contar desde su diseño con los indicadores adecuados que permitan su posterior medición y evaluación.

Idealmente, los instrumentos de fomento a la innovación se deben desarrollar en el marco de una política de innovación de largo plazo, definida participativamente y con mirada de futuro consensuada. Una propuesta metodológica en este sentido, la constituyen los Programas de Innovación (aplicados en FIA entre los años 2000 y 2018) y que permiten sustentar y proveer de foco, coherencia y consistencia a los diversos instrumentos para la innovación. En la figura 5, se presenta un diagrama de la implementación de instrumentos de innovación, bajo el marco del modelo de Programas de Innovación por tema, cadena productiva y/o territorio.

Figura 5. Metodología: Programas de innovación



El Método “Programas de innovación” consta de cinco pasos en los que se va constituyendo progresivamente una red organizacional y acuerdos estratégicos de innovación. El método responde a una mirada sistémica de la innovación, dónde los actores, los temas, los rubros y el territorio están interconectados.

La singularidad del método está dada por la integración de dos conceptos: el elemento relacional, a través de la organización y el fortalecimiento de redes, y la creación de sinergias en distintos niveles (territoriales, nacionales, e internacionales).

Para ello, se debe asumir un rol como agente gestor de innovación, articulando, al sector público, privado y al mundo de la investigación y del desarrollo tecnológico.

El proceso se inicia con un (1) diagnóstico o análisis previo sobre el nivel de dinamismo que existe en el tema, rubro o territorio. Esto es la existencia (o no) de actores coordinándose; iniciativas de fomento en curso; presencia activa y organizada de instituciones públicas y entidades tecnológicas; nivel de claridad por parte de los actores relevantes sobre sus oportunidades, ya sean actuales o potenciales, entre otras.

Una vez definido el nivel de dinamismo del tema, rubro o territorio, se determina en qué etapa del método se realizará la intervención. En general, los temas de innovación desconocidos para el país o territorio parten por el levantamiento de información y en los temas y rubros que cuentan con un pasado histórico, el trabajo se inicia por un levantamiento de necesidades y oportunidades.

Posteriormente (2) se identifican los actores relevantes para la construcción de una red, donde se pueda plasmar una estrategia de innovación, con la intención puesta en la industria existente o por generar. Luego (3) se crea una instancia de coordinación y articulación donde se puedan plasmar y/o validar las iniciativas de innovación. Posteriormente (4) se elaboran documentos programáticos en conjunto con los actores de la red, consensuados, apropiables y con mirada de futuro, para finalmente (5) materializar las acciones definidas y priorizadas en los documentos programáticos a través de los instrumentos de innovación y de la gestión con diferentes actores del Sistema.

Objetivos de Desarrollo Sostenible y Laboratorios de Prospectiva e Innovación en América Latina y el Caribe

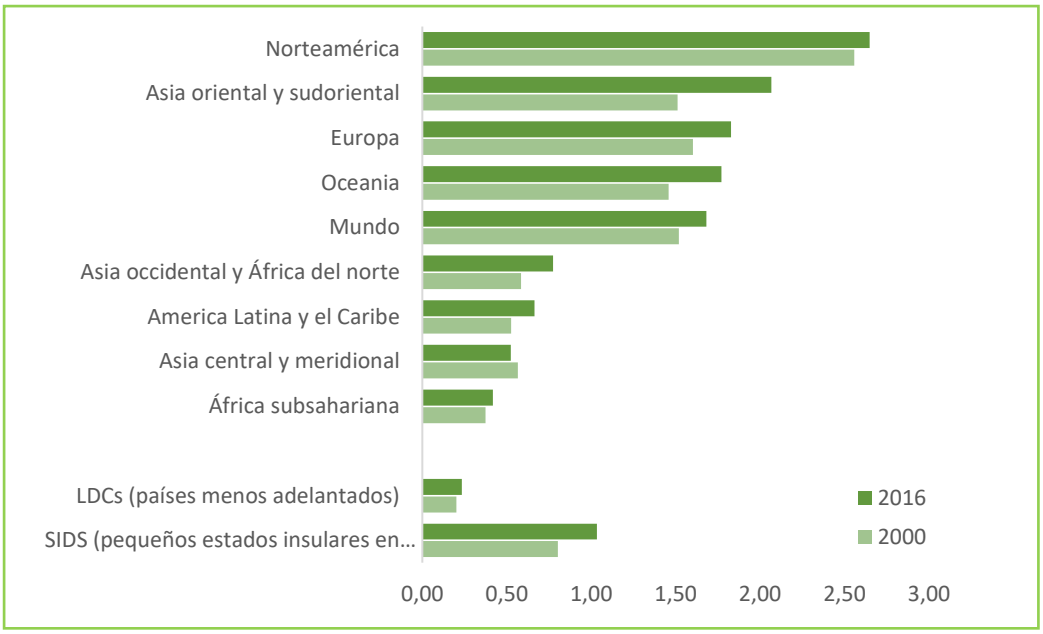
Omar del Carpio[3]

La innovación en América Latina y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) al 2030 es contar con una industria inclusiva y sostenible que, junto con la innovación y el soporte de una adecuada infraestructura[3], tiene la capacidad de dinamizar la economía y la competitividad que genera empleos e ingresos, facilita la adopción de nuevas tecnologías, mejora el comercio internacional y propicia el uso eficiente de recursos (Naciones Unidas, 2019). Para lograr este desafío se establecieron ocho metas y sus indicadores que se vienen monitoreando por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2019), entre las cuales se encuentra el gasto global en investigación y desarrollo[4], que alcanzó los 2 billones de dólares en 2016 (1.68% PBI), confirmando también las enormes brechas entre las regiones como Norteamérica (2.65%), Europa (1.83%), Asia oriental y sudoriental (2.07%) en contraste con la inversión de África subsahariana (0.42%) y América Latina y el Caribe (0.66%) en investigación y desarrollo.

[3] Project +A. Objetivo 9: industria, innovación e infraestructura
[4] Corresponde al Indicador 9.5.1: Gastos de investigación y desarrollo como proporción del PIB (Nivel I)

Figura 1. Gasto en investigación y desarrollo como proporción del PBI (ODS 9.5.1)



Nota: Adaptado a partir de la fuente: UNCTAD, 2019

Las Naciones Unidas (2019), sobre el avance del objetivo nueve de las ODS afirma que: "La industrialización en los PMA [países menos adelantados] es demasiado lenta para alcanzar la meta fijada para el 2030" (p.12). Además, se reconoce que los países en desarrollo tienen mucho potencial en materia de agro negocios, dado que el 30% de la producción agrícola en estos países se somete a procesos industriales; en comparación con los países de altos ingresos donde el 98% se procesa (Naciones Unidas, 2020). Esta situación plantea la necesidad de encontrar mecanismos que permitan acelerar la trasformación productiva y aprovechar ese potencial de los países en desarrollo.

Cardona A. & Escobar A. (2012) encontraron que la innovación es un elemento clave de la transformación productiva de la industria, fortaleciéndose con el apoyo al desarrollo de las empresas. Además McGrail (2012), plantea que el enfoque de sistema de innovación y el conjunto de sus intervenciones, que bajo metodologías de estudios de futuro, pueden cambiar la industria y orientarla para construir de forma participativa una visión conjunta a largo plazo, pero que no se limita al logro del objetivo, sino a buscar un cambio incremental que se traduzca luego en un cambio más profundo sobre los problemas estructurales de la industria, encaminándola hacia un sistema más sostenible.

Esta premisa genera también una necesidad de comprender como evoluciona la innovación en los países en desarrollo; considerando que la estructura para la producción de conocimiento es cada vez más compleja.

Ante esto se cuenta con el índice de innovación global (IIG) que realiza la medición a partir de ocho pilares de evaluación agrupados en dos subíndices: (i) insumos de innovación y (ii) resultados de innovación, y cuyo promedio de ambos es el índice general (Cornell University *et al.,* 2019).

América Latina y el Caribe tiene un potencial de innovación aún sin explotar, esto lo manifiesta Cornell University *et al., (*2019), en su reporte del índice de innovación global. Asimismo, destaca las mejoras incrementales de innovación de países como Costa Rica, México y Uruguay, quienes muestran puntajes más altos que el promedio regional del subíndice resultados de innovación. Perú y Colombia tienen un puntaje superior al promedio regional en todos los pilares de insumo de innovación. Por último, Chile es el único país de la región que registra puntajes superiores al promedio regional del índice de innovación global.

Tabla 1. Posición y puntuación de los países de América Latina y el Caribe en el Índice de innovación

Países de América Latina y el Caribe	Ranking Global	Insumo de innovación	Resultado de innovación
Índice Promedio global	(33.86)	(43.46)	(23.54)
Chile	51 (36.6)	43 (48.3)	62 (25.0)
Costa Rica	55 (36.1)	68 (43.0)	48 (29.3)
México	56 (36.1)	59 (44.7)	55 (27.4)
Uruguay	62 (34.3)	66 (43.3)	61 (25.3)
Brasil	66 (33.8)	60 (44.7)	67 (22.9)
Colombia	67 (33.0)	58 (45.1)	76 (20.9)
Perú	69 (32.9)	48 (46.5)	86 (19.4)
Argentina	73 (31.9)	72 (42.3)	75 (21.6)
Panamá	75 (31.5)	79 (41.1)	72 (21.9)
Jamaica	81 (30.8)	84 (39.5)	69 (22.1)
República Dominicana	87 (28.6)	90 (37.9)	88 (19.2)
Trinidad y Tobago	91 (28.1)	88 (38.6)	99 (17.5)
Paraguay	95 (27.1)	95 (35.9)	94 (18.2)
Ecuador	99 (26.6)	98 (35.4)	98 (17.7)
Honduras	104 (25.5)	101 (34.5)	104 (16.5)
Guatemala	107 (25.1)	105 (33.3)	102 (16.8)
El Salvador	108 (24.9)	97 (35.6)	116 (14.2)
Bolivia	110 (24.8)	102 (34.4)	113 (15.1)
Nicaragua	120 (22.5)	108 (33.0)	122 (12.1)

Fuente: Elaboración propia en base a Cornell University *et al.*, 2019

Solleiro *et al.,* (2017), en su análisis de la innovación en el sector agroalimentario de América Latina y el Caribe, establece que las capacidades de investigación creada en los países latinoamericanos deben traducirse en soluciones reales a los problemas del sector y para lograr este objetivo, es necesario un nuevo sistema de incentivos que motive a los generadores de conocimiento a aceptar diversas demandas y proponer soluciones efectivas; además se debe superar el desafío de estructurar los marcos institucionales, cada vez más complejas y burocráticos que terminan favoreciendo a pocos; y por último, está la necesidad de establecer políticas de innovación que aseguren la articulación del sistema de innovación enfocado en los objetivos compartidos, como los relacionados con la sostenibilidad y el desarrollo más equitativo del sector.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), sobre la perspectiva de la región manifiesta: Ante un escenario mundial incierto y poco proclive a la cooperación internacional, las débiles y heterogéneas tendencias en materia de avances de los ODS, implementación de la Agenda 2030 y respuesta a la pandemia muestran que los países de la región aún no han respondido con la intensidad y la rapidez que impone la dinámica mundial (p. 53).

Laboratorios de prospectiva e innovación

Gattringer & Wiener (2020) afirman que la prospectiva y la innovación se encuentran estrechamente relacionadas. Argumentando este aspecto Rohrbeck (2012), manifiesta que la prospectiva motiva a desafiar modelos mentales dominantes, proporcionando una visión sistemática del objeto de estudio, ayudando a crear innovaciones radicales.

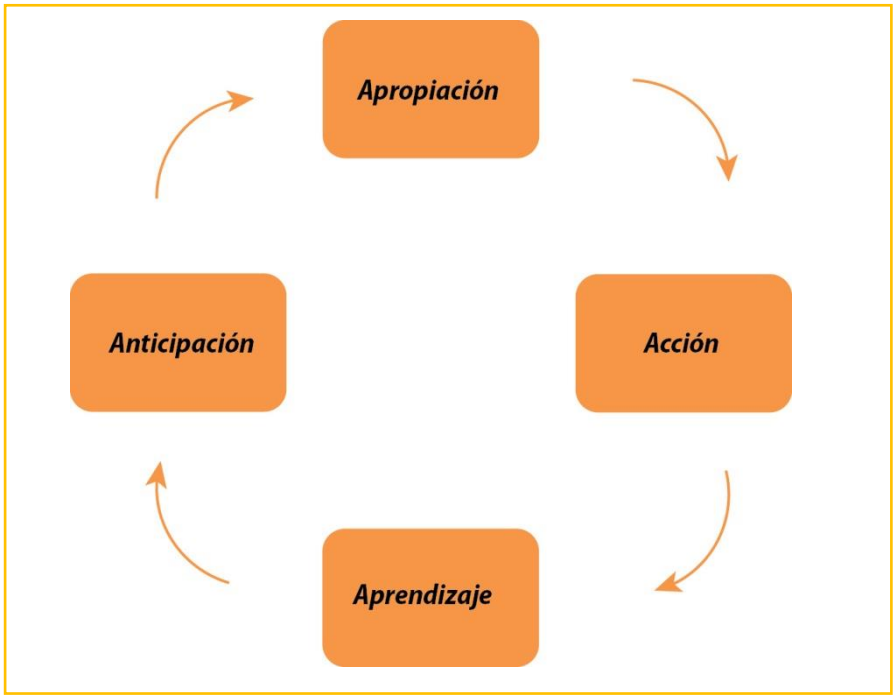
Considerando un enfoque sistémico, Gault (2018), propone una definición general de innovación aplicable a todos los sectores económicos, indicando que la innovación es la implementación de un producto o proceso nuevo o significativamente modificado. Entendiéndose a producto como bien o servicio y se implementa cuando se pone a disposición de los usuarios potenciales. Asimismo, entiéndase el proceso como procesos de producción o entrega, organización y comercialización, que se implementa cuando se ponen en uso de la unidad institucional, incluida la puesta a disposición del producto para los usuarios potenciales.

Para trabajar bajo un enfoque sistémico y mejorar el desempeño de la innovación es importante la cooperación; de acuerdo con Radicic *et al.,* (2019), el impacto es positivo en todas las medidas de desempeño de la innovación conforme aumenta el número de asociaciones de cooperación; asimismo, recomienda que los programas de apoyo a la

innovación deben ser flexibles, adaptarse a la demanda y no limitarse en atender uno u otro aspecto de la innovación.

Por otro lado, la prospectiva entendida como construcción social de futuros, su dimensión estratégica (anticipación y acción) se complementa con la dimensión sociocultural (apropiación y aprendizaje), para ampliar su función y utilidad, añadiendo básicamente la función educativa y organizativa (Medina & Ortegón, 2006).

Figura 2. Ciclo continuo de la prospectiva orientada a la construcción social



Fuente: Adaptado de Medina & Ortegón, 2006

Este proceso prospectivo que propone Medina & Ortegón (2006), es resultado de la experiencia del programa ciudadano “Cali Que Queremos” de Colombia y la necesidad cada vez más evidente de América Latina de completar el planteamiento de Godet con el concepto de aprendizaje:

Este complemento nace de la exigencia latinoamericana de abordar explícitamente los elementos de transformación cultural indispensables para promover o acelerar la transición de la región en una sociedad y una economía de conocimiento.

El concepto de construcción de futuros tiene también una larga tradición. En el contexto europeo, ya Ferraro (1974) y Masini (1977; 1989) se habían referido al respecto.

Recuérdese que desde los años ochenta diversos autores latinoamericanos por distintos caminos han venido insistiendo en la necesidad de un enfoque de los estudios del futuro específico para América Latina, que se fundamente en la idea de la construcción social del futuro. Véase, por ejemplo, Montañolas (1987), Costa Filho (1988), Moura (1994), Medina & Ortegón (1997), Medina (2002), y Mojica (2005).

Ahora bien, la contribución desde la escuela de la previsión humana y social impulsada por Eleonora Masini busca cooperar en este sentido y brindar algunas líneas estructurantes para estimular una labor pedagógica con los decisores y las nuevas generaciones. Continuando esta línea de trabajo, el ciclo de la construcción de futuros compuesta por los conceptos de anticipación, apropiación, acción y aprendizaje fue desarrollada por Medina (1999; 2000; 2003). Desde otro punto de vista complementario, también el equipo de la Red Nuevo Paradigma (2002) ha contribuido con aportes sustantivos a fundamentar este enfoque (p. 99).

Además Medina & Ortegón (2006), menciona que cada componente del proceso de construcción social de futuros tiene objetivos distintos que debe responder de acuerdo a las necesidades de los tomadores de decisiones.

Tabla 2. Procesos y resultados del proceso prospectivo

Componente	Procesos	Resultados
Anticipación Exploratoria: exploración de futuros posibles	Escenarios	Orientación de decisiones estratégicas
Anticipación Normativa: diseño de objetivos	Visiones y proyectos colectivos	Creación de sentido movilización colectiva
Acción colectiva	Gestión de procesos y proyectos prospectivos	Mejoramiento de calidad de vida
Apropiación	Animación del dialogo social Debate público	Innovación cognitiva Comunicación social
Aprendizaje	Vigilancia prospectiva	Sintonía de entorno

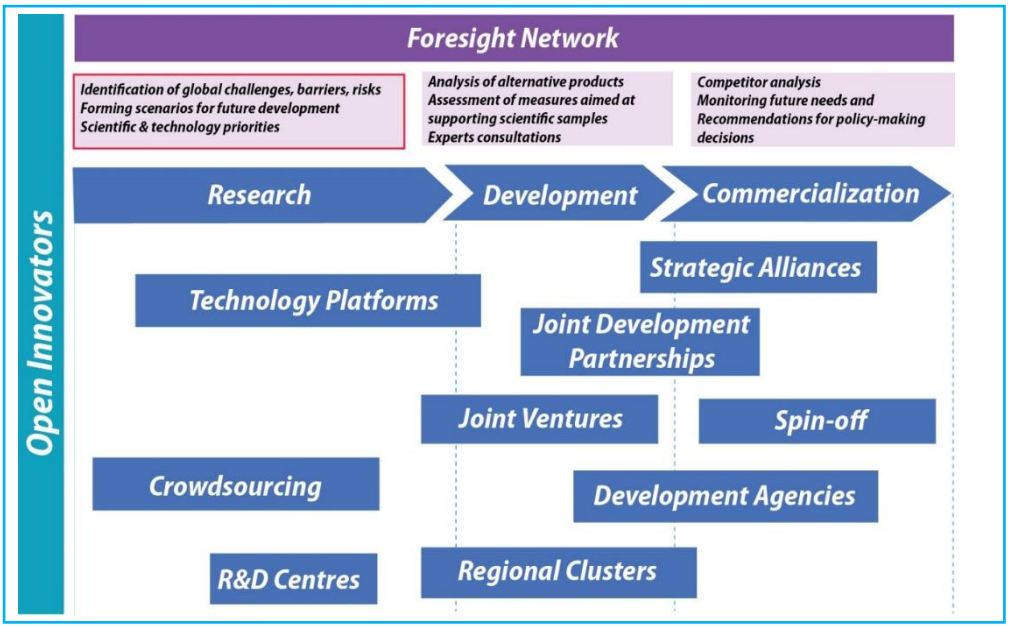
Fuente: Adaptado de Medina & Ortegón, 2006

Rohrbeck (2012), recomienda tomar en consideración el compromiso de los tomadores de decisiones al momento de diseñar las actividades del proceso prospectivo, enfatizando las relaciones de intercambio y el beneficio mutuo; además, se debe utilizar métodos y procesos con la finalidad de asegurar un alto nivel de comunicación y participación, para lograr un mayor impacto de la prospectiva.

En ese sentido, los laboratorios abiertos amplían el nivel de alcance de los flujos de conocimiento, proporcionando un espacio donde los tomadores de decisiones pueden obtener información a partir del intercambio de opiniones incompatibles entre las partes interesadas, y la capacidad de traducir esa divergencia de opiniones e información y sistematizarla para una mejor comprensión de la situación, los motiva a atender su relación con las otras partes interesadas (Fritzsche, 2018). En ese contexto, Calof *et al.,* (2017), destaca la experiencia de la red de prospectiva para acceder a expertos y sus conocimientos; dar sentido a la gran cantidad de información que puede surgir a través de un proceso de innovación abierta. Esta red de prospectiva comprende comunidades formales e informales de grupos de individuos o instituciones que comparten experiencias, promueven ideas; estimulando la innovación orientada por una visión compartida.

Calof *et al.,* (2017), propone un modelo conceptual donde intervienen la innovación abierta y red de prospectiva. Plantea una primera etapa de generar y aplicar nuevas ideas, donde la innovación abierta puede contribuir al participar en las plataformas tecnológicas, centros de I+D y Crowdsourcing, al mismo tiempo que enfatizan los desafíos globales, barreras y riesgos; así como en la formulación de objetivos de futuro. Una segunda etapa continua con la colaboración dentro de las empresas conjuntas y grupos de innovación adecuadas para tomar medidas, obtener muestras científicas y buscar alternativas. La tercera etapa comprende la comercialización, donde una empresa podría cooperar y colaborar con las partes interesadas de diferentes maneras al enfocarse en el análisis de la competencia, la evaluación del mercado y las recomendaciones para los responsables políticos.

Figura 3. Modelo de aportes de la red de prospectiva a la innovación abierta en las etapas de la gestión de I+D+i



Fuente: Calof *et al.*, 2017

Experiencia *BIOAGRIFOOD FUTURE PERÚ 2018*:

Contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

El *BIOAGRIFOOD FUTURE* nace y se modela como un proceso prospectivo continuo y se focaliza en sectores asociados a la Bioeconomía como la agricultura, pesca y acuicultura, industria, ambiente y alimentación. Sectores que tienen que enfrentar las trampas institucionales, y necesitan ser abordados desde un enfoque nuevo, sostenible e innovador.

El Laboratorio de Prospectiva e Innovación en Bioeconomía para América Latina y el Caribe (Biofuture Lab)[5] diseñó el *BIOAGRIFOOD FUTURE* como una plataforma colaborativa y abierta para la gestión del conocimiento, que funciona como una organización de interfaz articulando academia, sector privado, gobierno y sociedad con el objetivo de aprovechar las oportunidades de la Bioeconomía y responder de forma articulada a los mayores desafíos que enfrenta América Latina y el Caribe.

Para ello, se basó en tres ideas centrales: la inestabilidad de América Latina y el Caribe, la necesidad de nuevos modelos de gobernanza y la construcción social de futuros bajo el modelo de la quíntuple hélice.

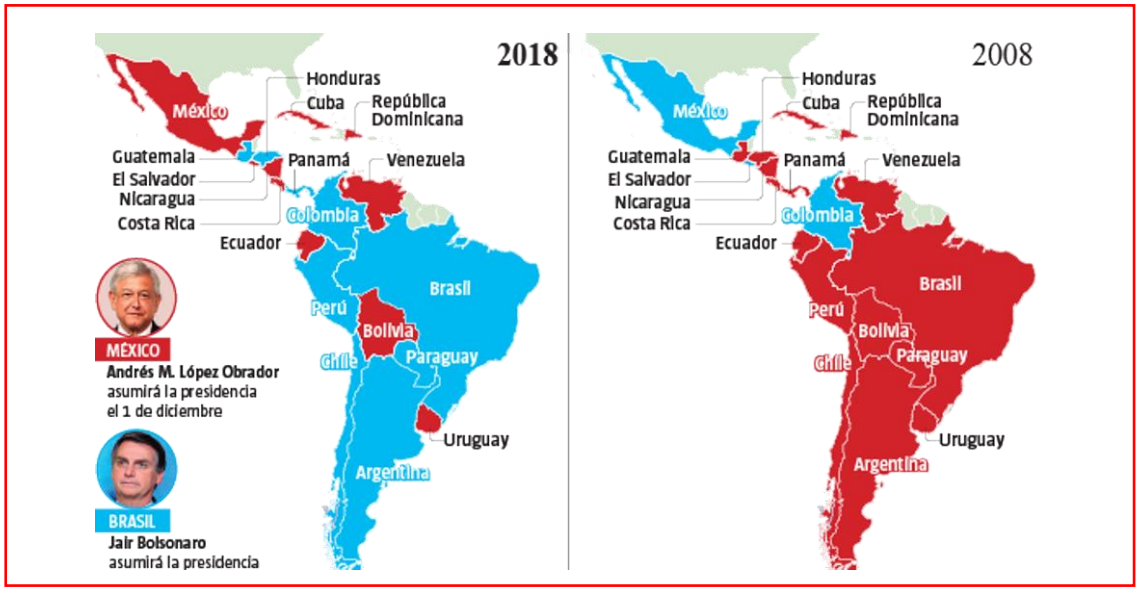
[5] Biofuture Lab es un programa de la empresa PROJECT-A MAS

Inestabilidad

El “péndulo latinoamericano” es un fenómeno que está caracterizando a América Latina y el Caribe, dado que en diez años el poder ha cambiado de tinte político, pasando de gobiernos progresistas a gobiernos conservadores. Sin embargo, esta transición no responde a la ideología, es decir, la decisión de voto de los latinoamericanos busca soluciones pragmáticas a problemas endémicos de la región, como la corrupción, la pobreza, la violencia y el desgobierno; quedando a merced de las propuestas cargadas de populismos de izquierda y derecha (Mur, 2018).

De acuerdo con Gabriel Puricelli (citado por Mur, 2018) afirma que los partidos políticos han perdido el norte ideológico, donde lo más importante es la disputa del poder por el poder mismo. Además, si esto se instala como tendencia, nunca ganaría dos veces el mismo gobierno, ya sea progresista o conservador, y estaríamos ante el péndulo perfecto, es decir: “que se vaya él que está”.

Fuente: Recuperado de Mur, 2018



Nuevos modelos de gobernanza

De acuerdo con Novoa & Cancino (2016), un modelo de gobernanza es “aquel que se conciba como un engranaje dinámico donde se tome en cuenta el marco normativo que brindará el soporte legal, los mecanismos de participación que será el soporte democrático, el ordenamiento territorial que constituirá el equilibrio geopolítico de un gobierno, los permanentes incentivos para agilizar los mecanismos y la generación y

gestión de información que permitirá a los ciudadanos estar bien informados con un alto grado de pensamiento crítico" (p. 6).

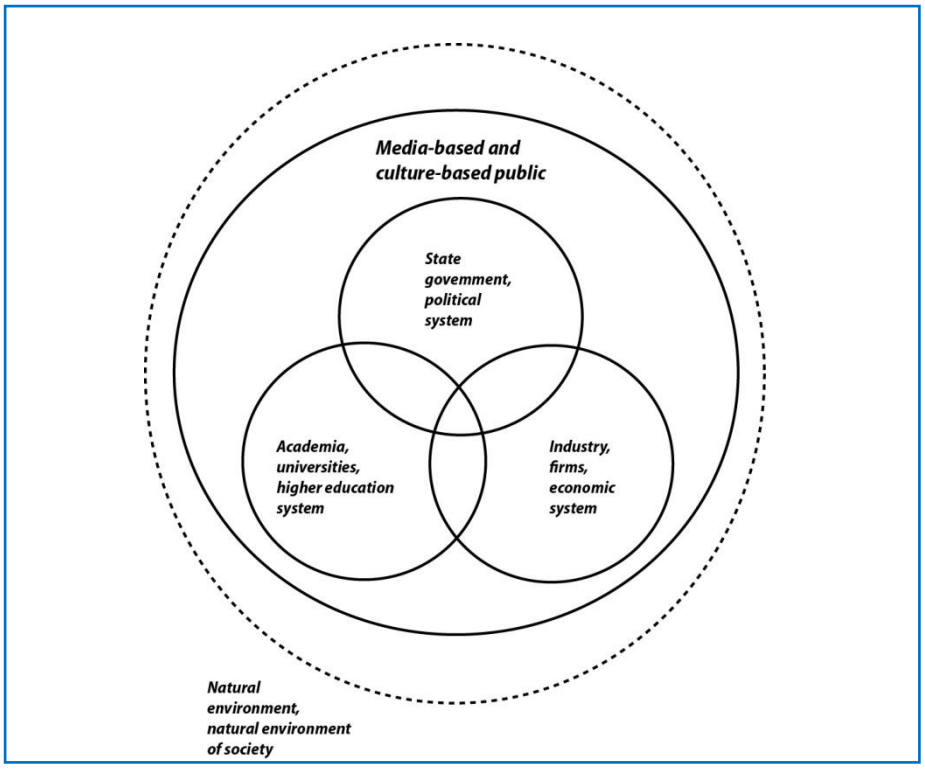
América Latina y el Caribe se caracteriza por su heterogeneidad en términos de gobernanza, asimismo, ha sufrido un debilitamiento notable debido a la corrupción (Cárdenas Cárdenas *et al.,* 2016). En este marco complejo que sigue viviendo hoy América Latina y el Caribe, los sistemas prospectivos representan una oportunidad latente para afrontar estas trampas de las que aún no se ha podido salir. Sobre todo, representa una oportunidad para salir de la trampa institucional que impide a los ciudadanos creer en que es posible un futuro diferente y mejor.

Construcción social de futuros bajo el modelo de la quíntuple hélice

El modelo de la quíntuple hélice es interdisciplinario y transdisciplinario al mismo tiempo, lo que implica un nivel de complejidad para la comprensión de sus hélices. Es interdisciplinario porque abarca desde las ciencias naturales, ciencias sociales y humanidades. También, es transdisciplinario ya que puede usarse como marco de referencia para la toma de decisiones en relación con el conocimiento, la innovación y el entorno natural. Este modelo de la quíntuple hélice puede servir como un marco analítico para el desarrollo sostenible y la ecología social, al relacionar conceptualmente el conocimiento y la innovación con el medio ambiente (Carayannis & Campbell, 2019). Hoy en día, en América Latina se conocen y manejan los métodos prospectivos, sin embargo, hace falta desarrollar procesos y sistemas prospectivos que tengan la suficiente continuidad como para garantizar el aprendizaje continuo y permanente (Medina, 2019).

Son muchos los países que han evidenciado la importancia de contar con sistemas prospectivos para afrontar los desafíos del desarrollo en un contexto global cada vez más complejo, como es el caso de Finlandia y Singapur. En estos países i) el Estado discrimina muy bien cuáles son sus campos de acción, y cuáles son las capacidades que requieren para estar en cada campo de acción, ii) se le otorga un valor importante a la planificación y iii) las instituciones de planificación pueden hacer sus planes, programas y proyectos con el soporte de sistemas prospectivos que alcanzan niveles altos de alcance y desarrollo organizacional (Medina, 2019).

Figura 4. Modelo de cinco hélices

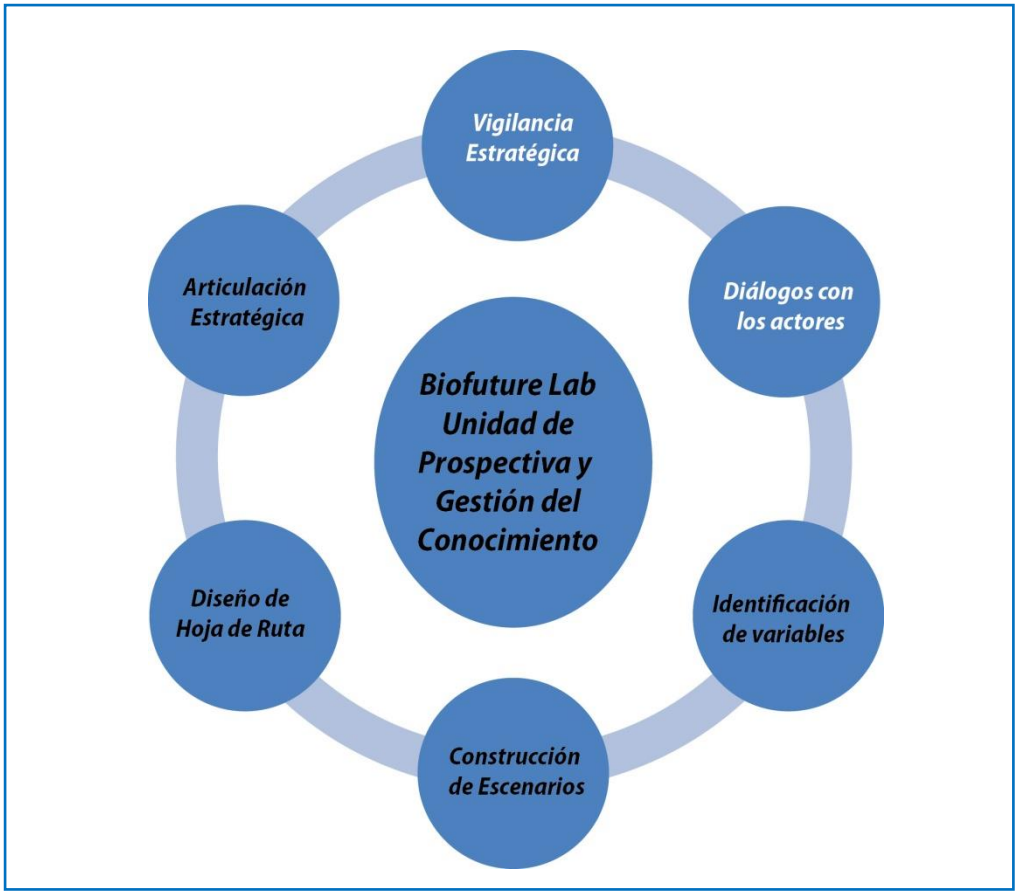


Fuente: Carayannis & Campbell, 2019

Metodología prospectiva del *BIOAGRIFOOD FUTURE (BAFF)*

Con el objetivo de contribuir a las visiones de futuro nacionales y sectoriales de América Latina y el Caribe, y servir de insumo estratégico para el análisis prospectivo de los sectores competente en agricultura y alimentación, y evidenciar la pertinencia de contar con un proceso continuo de análisis prospectivo para los sistemas agroalimentarios. Se diseñó este proceso prospectivo que contempla seis etapas: (i) vigilancia estratégica; (ii) dialogo con los actores; (iii) identificación de variables; (iv) construcción de escenarios; (v) diseño de hoja de ruta y (vi) articulación estratégica.

Figura 5. Proceso del BIOAGRIFOOD FUTURE.



Fuente: PROJECT-A MAS, 2019

El proceso parte de una vigilancia estratégica del entorno y una revisión de literatura amplia de los estudios más recientes sobre tendencias y escenarios en el ámbito global y nacional, que incluyen los instrumentos de política y estrategia más relevantes de los sectores vinculados. Así mismo, se seleccionan los temas estratégicos que orientarán las discusiones del proceso. Esta etapa es realizada por el equipo técnico de Biofuture Lab en la que se invita a participar a jóvenes investigadores y emprendedores voluntarios interesados en los temas de análisis. A partir de los resultados obtenidos se preparan documentos para difusión y discusión de los actores.

Para fomentar el diálogo con los actores, se incluye en el proceso la presentación de conferencias y de paneles temáticos abiertos al público. Las conferencias son llevadas a cabo por expertos en los temas elegidos como prioritarios para profundizar dicha temática y presentar lecciones aprendidas que luego serán comentados y/o discutidos en los paneles.

Con esta etapa se busca incluir nuevos puntos de vista e identificar elementos clave a considerar en la siguiente etapa.

La identificación de variables se realiza en talleres con actores. Estos tendrán como premisa la identificación de desafíos y oportunidades para el futuro de acuerdo con el horizonte temporal en estudio. Adicional a esto, se incluyen las variables que resultan del análisis de los espacios de diálogo con actores y en la vigilancia estratégica.

El equipo técnico del laboratorio prepara un listado de variables amplio y se convocan actores claves a un taller participativo para el diseño de escenarios alternativos y deseables. En base los resultados del taller, el equipo de Biofuture Lab estructura los escenarios y propone el escenario apuesta. Este es publicado y difundido a los actores del sector.

Se identifican los instrumentos de política y estrategia vigentes o en proceso de realización para contribuir en su diseño e implementación de forma directa o indirecta. Adicionalmente, de manera progresiva se van presentando resultados preliminares de los mismos en el proceso del *BIOAGRIFOOD FUTURE*, de modo que los actores conozcan hallazgos preliminares, participen de las discusiones, desarrollen capacidades prospectivas e incorporen la información generada en sus procesos de toma de decisiones.

Estos sistemas prospectivos implican organizaciones especializadas que cuentan necesariamente con equipos permanentes; que se dedican al aprendizaje y a la profesionalización, y que tienen la posibilidad de ejecutar ciclos recurrentes de trabajo a lo largo de varios años (Medina y Cardozo, 2017).

BIOAGRIFOOD FUTURE PERÚ 2018

Las actividades del proceso BIOAGRIFOOD FUTURE PERÚ 2018 comprendió la organización de tres espacios descritos por PROJECT-A MAS (2019):

Paneles temáticos

> Los “foros de futuro” fomentaron la discusión con expertos y actores claves del sector agroalimentario y permitió recoger información relevante que sirvió de insumo para la construcción de escenarios futuros al 2030. Los temas desarrollados fueron: alimentación saludable, negocios globales y Bioeconomía.

Seminario internacional

En el Seminario Internacional se contaron con expertos en prospectiva e innovación de los sistemas de innovación agroalimentario de América Latina, quienes compartieron sus experiencias, modelos de articulación entre el sector público, sector privado y academia, resultados y desafíos actuales y futuros para el sistema agroalimentario de Perú.

Talleres de futuro

Los "talleres de futuro fueron diseñados para facilitar la construcción de escenarios futuros de los sectores asociados a Bioeconomía con un horizonte al año 2030 a través de herramientas ágiles en los que participaron un grupo reducido actores claves del sector, tomadores de decisión, que utilizaron como insumo las variables identificadas por el equipo técnico del BIOAGRIFOOD FUTURE.

Destacando el carácter abierto y colaborativo del proceso prospectivo a distinto nivel, el primer BAFF se realizó en el año 2018 fue organizado por la Red Abierta de Prospectiva e Innovación para América Latina y el Caribe, el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), la empresa PROJECT-A MAS, el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), el Ministerio de la Producción (PRODUCE), la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), con el apoyo de varias organizaciones nacionales e internacionales.

Esta apertura del proceso a toda la comunidad permitió el aporte y la colaboración desde organizaciones internacionales como el Banco Mundial, hasta emprendimientos locales como Runaq[6], generando un ecosistema inclusivo y enriquecido por la diversidad de perfiles de los colaboradores. Esto motivo a crear un programa de voluntariado llegando a contar con la participación activa de cerca de 30 voluntarios, conformado principalmente por estudiantes universitarios de pregrado de carreras afines al sector agroalimentario.

[6] Runaq es un emprendimiento social en Perú que trabaja la producción de té con comunidades. Más información: https://runaq.com.pe/

Figura 6. Participación del sector privado: Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú

Fuente: AGAP Perú En: https://bit.ly/2RBUHZo

Figura 7. Participación del Gobierno peruano: Ministerio de Agricultura y Riego

Fuente: INIA Twitter en: https://bit.ly/3cb8gXx

Figura 8. Participación de la academia: Universidad Cayetano Heredia

Fuente: Página web UPCH en: https://bit.ly/3a6ZyIc

Figura 9. Participación de organización internacional: IICA[7]

Nota: Conferencia magistral de Hugo Chavarría (Costa Rica), coordinador del Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo del IICA.

Foto: PROJECT-A MAS

Gracias al involucramiento de muchos actores en este proceso se obtuvo un monto de cofinanciamiento aproximado de 50 mil dólares americanos. Proceso en el que se alcanzó a más 650 participantes, más de 1.500 solicitudes de participación, más de 50 organizaciones involucradas, más de 75 expertos y socios estratégicos nacionales e internacionales. Además, gracias al apoyo del CYTED y la Red Abierta de Prospectiva

[7] IICA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

e Innovación para América Latina y el Caribe se documentó todo el proceso y se creó una plataforma web (https://bioagrifoodfuture.org/), sitio donde se viene alojando todas las actividades realizadas en el marco del BAFF.

Cabe destacar la activa participación del Ministerio de la Producción (PRODUCE), quienes previo al inicio del proceso prospectivo BAFF, invito al equipo a participar en un evento de innovación denominado: "*Tech Summit* para la industria alimentaria[8]", gracias a esta colaboración se pudo organizar dos talleres de alto nivel, invitando a los principales gerentes y directivos del sector agrícola, pecuario y de alimentario. En el taller realizado el 3 de agosto del 2018, se logró revisar las tendencias de futuro del sector agroalimentario y posteriormente identificar retos del presente y del futuro, esta información generada sirvió de insumo para el proceso prospectivo del BAFF.

Asimismo, El Instituto Nacional de Innovación Agraria se comprometió con el proceso, involucrándose activamente en la organización del seminario internacional realizado el 26 de Setiembre, colaborando de diversas formas, permitiendo contar con la presencia de expertos de amplia trayectoria y funcionarios de alta dirección del sector agrario. Además, movilizó a sus especialistas e investigadores de los diferentes programas de investigación a participar del seminario internacional.

Figura 10. Taller de prospectiva coorganizada con el Ministerio de la Producción
Foto: PROJECT-A MAS

[8] Página web: https://www.produce.gob.pe/landing/techsummit/

Posteriormente, en el año 2019 se publicó el informe BAFF del proceso y sus resultados que se fue socializando en varias regiones del Perú, así como en los países de Colombia, Chile, Bolivia, Uruguay, Argentina y México. Asimismo, se observó ese mismo año, una mayor actividad por parte los actores de del sector agroalimentario entorno al término “futuro”, y muchos de ellos invitando a Biofuture Lab a presentar sus resultados. También se generaron muestras de interés de diversas organizaciones nacionales e internacionales en colaborar y buscar mecanismos de financiamiento para adaptar el proceso a otros países de la región. Además, gracias a estos acercamientos se han firmado convenios con la finalidad de desarrollar y fortalecer los ecosistemas regionales de innovación en el Perú.

Figura 11. Informe BIOAGRIFOOD FUTURE Peruvian Scenarios *2030*

Foto: PROJECT-A MAS. En: http://bioagrifoodfuture.org/

Lecciones aprendidas

- La innovación puede catalizar esa transformación productiva que tanto necesita la industria de América Latina y el Caribe; su forma de abordaje determinará el nivel de avance en el logro de las metas planteadas en el marco del objetivo nueve de desarrollo sostenible para el año 2030. Un mecanismo que puede aportar en ese sentido es desarrollar y fortalecer los sistemas de innovación bajo

la orientación de la prospectiva, que fomenta la participación y colaboración en la construcción de futuro.

- La prospectiva y la innovación están estrechamente relacionadas. Esta sinergia se puede aprovechar en espacios que permita intercambios, interacciones y se promueva la cooperación entre todos los actores de un sistema hacia una visión común. Estos espacios son los laboratorios de prospectiva con un enfoque en la construcción social de futuros e innovación abierta.
- El enfoque de innovación abierta, la transparencia del proceso y una comunicación efectiva contribuyo a superar las barreras de desconfianza de los principales actores del sector, generándose un clima de colaboración por un fin común, que es el futuro de la agricultura y la alimentación en el Perú.
- Los diferentes espacios diseñados para el proceso prospectivo BIOAGRIFOOD FUTURE como los foros abiertos, seminario internacional, los talleres de futuro y la plataforma online, facilito la participación a distinto nivel y generando insumos de valor como parte del proceso.
- Gracias al carácter colaborativo y abierto del proceso BIOAGRIFOOD FUTURE se pudo involucrar a los jóvenes; quienes, mostrando su interés sobre los temas desarrollados, descubrieron el concepto de estudios de futuros para la toma de decisiones estratégicas y pudieron formar parte de un proceso prospectivo, incluso algunos tomaron los resultados del proceso como insumo en sus investigaciones y emprendimientos. Si bien el informe publicado como resultado del proceso prospectivo se encuentra disponible como guía para las organizaciones participantes. Se pudo constatar la importancia del enfoque del proceso que permitió considerar los resultados específicos de cada etapa, desde el acceso a la información de futuro por parte de la comunidad, la sensibilización de los actores empresariales y de gobierno, hasta el aprendizaje de un equipo de jóvenes que hoy están interesados en aplicar prospectiva en sus procesos de desarrollo y emprendimiento.
- Otro resultado del proceso BIOAGRIFOOD FUTURE fue la posibilidad de reunir a todos los actores del sector privado, academia, gobierno y sociedad e invitarlos a pensar en el futuro de la agricultura y la alimentación.

Bibliografía

Calof, J., Meissner, D., & Razheva, A. (2017). Overcoming open innovation challenges: a contribution from foresight and foresight networks. *Technology Analysis and Strategic Management*, *30*(6), 718–733. https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1351609

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2019). *Smart Quintuple Helix Innovation Systems: How Social Ecology and Environmental Protection are Driving Innovation, Sustainable Development and Economic Growth* (Springer Nature (ed.)). https://doi.org/10.1007/978-3-030-01517-6_6

Cárdenas Cárdenas, G., García Gámez, S., & Salas Suarez, Á. (2016). Gobernanza y Marco Institucional en América Latina : análisis factorial y análisis clúster. In Universidad de Castilla-La Mancha (Ed.), *XXIV Encuentro de Economía Pública*.

Cardona A., M., & Escobar A., S. (2012). Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión. *Semestre Económico*, *15* (31), 127–151. https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a5

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis*.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2019). *Towards sustainable industrialization and higher technologies*. SDGPULSE. https://sdgpulse.unctad.org/industry-and-high-value-added/#9-5-1

Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2019). *Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives-The Future of Medical Innovation* (S. Dutta, B. Lanvin, & S. Whunsch-Vincent (eds.); 12th ed.). https://www.globalinnovationindex.org/

Fritzsche, A. (2018). Corporate foresight in open laboratories-a translational approach. *Technology Analysis and Strategic Management*, *30* (6), 646-657. https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1380180

Gattringer, R., & Wiener, M. (2020). Key factors in the start-up phase of collaborative foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, *153* (January), 119931. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119931

Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, *47*(3), 617-622. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007

McGrail, S. (2012). “Cracks in the system”: problematisation of the future and the growth of anticipatory and interventionist practices. *Journal of Futures Studies*, *16* (3), 21-46.

Medina, J. (2019). *La construcción social del futuro en la práctica*.

Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe* (Instituto Latinoaméricano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES & CEPAL (eds.).

Mur, R. (2018, November 25). El péndulo latinoamericano. *La Vanguardia*. https://www.lavanguardia.com/internacional/20181125/453134520775/giro-politico-latinoamerica-progresismo-conservadurismo-populismo.html
Naciones Unidas. (2019). *Informe de los objetivos del desarrollo sostenible 2019*. https://ods.org.mx/docs/doctos/SDG_Report2019_es.pdf
Naciones Unidas. (2020). *Industria, Innovación e Infraestructuras*. UN. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/

Novoa, P. F., & Cancino, R. F. (2019). Modelo de gobernanza: reflexiones y propuesta. *Revista Gobernanza*, *45*, 1–8. http://www.aigob.org/numero-45-revista-gobernanza/
PROJECT-A MAS. (2019). *BIOAGRIFOOD FUTURE PERUVIAN SCENARIOS 2030: Construyamos el futuro para una alimentación saludable y sostenible*.

Radicic, D., Douglas, D., Pugh, G., & Jackson, I. (2019). Cooperation for innovation and its impact on technological and non-technological innovations: empirical evidence for european SMEs in traditional manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management*, *23* (5). https://doi.org/10.1142/S1363919619500464

Rohrbeck, R. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, *44* (5), 440-452. https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.006

Solleiro, J. L., Castañon, R., Rodriguez, K., & Mejía, O. (2017). Innovation in the Agri-Food

Sector in Latin America and the Caribbean. In S. Dutta, B. Lanvin, & S. Wunsch-Vincent (Eds.), *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World* (10th ed., pp. 143-149). https://www.globalinnovationindex.org/

Prospectiva, Ciencia Ficción, Diseño Especulativo y Desarrollo Humano

Jean Paul Pinto Morales[9]

"Estos son los tiempos duros en los que a un genio le hubiese gustado vivir…las grandes necesidades producen grandes líderes, Abigail Adams 1790" Warren Bennis.

Las cuatro claves del liderazgo efectivo

Si un viajero llegara desde el pasado (1950) al presente (2020) utilizando la máquina del tiempo (Wells, 1986), seguramente se preguntaría si actualmente vivimos de mejor manera, si tenemos mejor calidad de vida y si somos más felices, gracias a los avances tecnológicos y a los sistemas políticos que hemos desarrollado. Frente a esto ¿Cuál sería la respuesta que le podríamos entregar al viajero?

Seguramente las respuestas no serían muy alentadoras, lo cual implica que los sistemas políticos y los modelos de desarrollo vigentes no han logrado resolver los grandes problemas de la humanidad, ni tampoco han hecho más felices a los seres humanos.

Para articular la respuesta al viajero, sería indispensable explicarle los problemas vigentes en la sociedad del siglo XXI, así como presentarle un breve panorama de cómo nos sentimos los seres humanos en el presente, para finalmente señalarle el por qué la democracia y los sistemas de desarrollo no ha cumplido con sus promesas.

Es posible que no hayamos solucionado los grandes problemas de la humanidad porque no hemos sido imaginativos, ni inventivos, por lo que la ciencia ficción, con sus utopías y distopías podrían ser una alternativa; lo mismo ocurre con el Diseño Especulativo y con la Prospectiva; es algo que intentaremos evidenciar en compañía de nuestro distinguido viajero.

Un presente cada vez más distópico

Una sociedad en transición…hacia la distopía

Los autores de la *Great Transition Initiative* han señalado que estamos en un momento de transición donde todos los componentes de la cultura cambiarán, ya sean estos valores, conocimientos, demografía, economía, gobernanza, tecnología o medio ambiente y que las decisiones, que se tomen con respecto a estos aspectos, tendrán un

[9] UNIVALLE (Colombia)

efecto significativo sobre las futuras generaciones (Goux-Baudiment, 2018); de forma general, cinco sectores entrarán en transformación (geopolítico, tecnológico, económico, social y ecológico) y existirán cinco campos de compromiso (educación, empresa, asociaciones, acompañamiento de los excluidos y salvación del medio ambiente) (Portnoff, 2019).

Las grandes evoluciones (crecimiento y redistribución de la población, urbanización acelerada, cambio climático, polución, inequidades, entre otros) son portadoras de nuevas apuestas y desafíos, que son imposibles de levantar sin innovación generada por nuevas tecnologías; frente a esto la sociedad se encuentra enfrentada a grandes transiciones (ecológica, energética, digital, económica y humanista) (Giget, 2018).

Estamos frente a un fenómeno de subducción, donde la placa del mundo 1.0 desaparece lentamente; alguna de sus prácticas han desaparecido, sin embargo, otras van a perdurar por mucho más tiempo, como las desigualdades, polución, agresividad, la competitividad llevada al extremo, la enseñanza inadaptada a la masificación, entre otros (Goux-Baudiment, 2018).

Lastimosamente, no se puede hacer marcha atrás, la economía moderna necesita crecimiento constante, por eso el capitalismo está impulsando cada vez más la búsqueda de la inmortalidad, la divinidad y la felicidad. Una sociedad construida sobre el crecimiento permanente necesita proyectos interminables (Harari, 2016).

En este sentido, lo peor que se puede hacer es dejar el futuro de la humanidad en las manos de los mercados, de inversionistas y de empresas de tecnología; por cuanto la lógica del crecimiento y de la rentabilidad siempre estarán por encima de la ética humana (Leonhard, 2016). Esto evidencia un dilema de si es posible construir un desarrollo en el largo plazo que permita simultáneamente un incremento del bien común (Portnoff, 2019); sobre todo considerando que el credo de crecer estimula a los individuos, empresas y gobiernos a eliminar todo aquello que obstaculice el crecimiento económico; en el capitalismo los hábitats ecológicos, las estructurales sociales y los valores tradicionales deben ser destruidos (Harari, 2016).

Hace poco, Francis Men, ex ministro de industrias de Francia, señalaba que muchos gerentes se habían vendido a los mercados financieros y trabajaban en su interés personal para incrementar sus ingresos, dejando de lado su principal responsabilidad: preparar el futuro de las empresas a su cargo (Portnoff, 2019).

Al final del siglo XX la producción y el consumo de masas comienza a llegar a sus límites; la naturaleza se degrada lo que a su vez se conjuga con los efectos del cambio climático; se evidencian problemas de acceso al agua potable, el crecimiento de las desigualdades y el incremento de las enfermedades mentales (Goux-Baudiment, 2018).

La advertencia es severa para nosotros, en el momento actual donde las empresas endurecen los controles sobre sus empleados y donde se evidencian totalitarismos al interior de los Estados, los mismos que consideran que pueden utilizar las nuevas tecnologías para restringir la libertad, repitiendo así el error cometido por Hitler de precipitar la huida de Einstein y de los mejores investigadores alemanes. Si el ser humano se deja manejar por potencias económicas, se van a agravar las catástrofes ecológicas, lo que se podría ver acompañado de conflictos sociales, políticos y militares. Actualmente, se observa que grandes empresas, estados autoritarios y potencias criminales toman el control de los actos y pensamientos de las personas (Portnoff, 2019).

Frente a este crecimiento que deja de lado la ética y el bien común y que utiliza las nuevas tecnologías para el control absoluta sobre los ciudadanos, generando así Estados totalitarios, lejanos a lo que se puede considerar como democracia, es importante informar a nuestro viajero en el tiempo, si las principales necesidades y problemas humanos están siendo atendidos, considerando que cerca del 50% de la población mundial vive bajo democracias plenas o imperfectas[10].

Los seres humanos viviendo en una sociedad cada vez más distópica

En el estudio Human Perspective Aspirations Across the World, se identificaron las cuatro grandes aspiraciones de los seres humanos: salud y buen estado físico, implicación en actividades que tienen un sentido, medios financieros suficientes para vivir y buenas relaciones humanas con la gente que está a proximidad (Giget, 1998).

Frente a esto, el mundo y especialmente los países desarrollados, conoce una ola de insatisfacción con respecto a las instituciones públicas y a las empresas (especialmente hacia las grandes y multinacionales), caracterizado por un rechazo hacia el *establishement*. La población considera que los políticos se están alejando cada vez más de sus deseos y expectativas y que su situación no mejora; esto se traduce en un aumento de los nacionalismos y de los populismos.

[10]Para más información ver https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_de_democracia. Fecha de acceso: 9 de marzo de 2020

En cambio, con respecto a las empresas, existe insatisfacción con relación a cómo generan riqueza (estancamiento de los salarios frente a la acumulación de ganancias), utilización de nuevas tecnologías para provecho propio e innovaciones superficiales que no responden a las necesidades reales (Giget, 2018).

En la actualidad los jóvenes son muy distintos a sus predecesores: por un lado, están los *NEET* (*neither in education, nor employement or training*) que son jóvenes de 15 a 24 años, sin empleo, educación o formación y que rehúsan el sistema; es la generación *No Future* o *Alien*. En el lado opuesto están los sharers, gamers profesionales y jóvenes precoces que están inventado el mundo sin hacerse preguntas (Goux-Baudiment, 2018).

De forma general, hay un sentimiento negativo en los individuos, debido al estancamiento de los ingresos, al incremento de las desigualdades y de las injusticias y de la pobreza, así como la mediocre respuesta de las innovaciones a las expectativas profundas de los ciudadanos. A lo que suman los riesgos políticos dada la captación de riqueza por una pequeña parte de la población. A esto se agrega la inquietud de muchas personas de ver sus trabajos reemplazados por los algoritmos, robots e inteligencia artificial (Giget, 2018).

Anteriormente primaba la actitud *cool*, que estaba relacionada con la calma, el control, el no conflicto y la no acción inmediata; actualmente lo que prima es el *woke*, el despertar y no ser indiferente; estar vigilante para luchar frente a las injusticias, por lo que una persona no puede contentarse con ser *cool*, y más bien debe demostrar que está comprometida y que denuncia las injusticias; debe implicarse contra la pobreza y lo que afecta a las minorías, a la tercera edad, los discapacitados, la corrupción, la inmoralidad, los transportes y los abusos de poder (Giget, 2018).

¿Por qué no estamos tan preocupados por estos futuros problemas? Porque generan altas ganancias (conectar gente, proporcionar aplicaciones adictivas, recabar grandes cantidades de información), por la falta de regulación, la ignorancia en los niveles políticos y la adicción a la tecnología (Leonhard, 2016).

Frente a este panorama donde los seres humanos y los grandes problemas de la sociedad no han sido resueltos, sería bueno explicarle al viajero lo que podría pasar con la sociedad a futuro, si nada se hace y prosigue la tendencia.

El desarrollo futuro de la sociedad vía el uso de tecnologías emergentes

En el Siglo XX los dictadores tenían grandes visiones de futuro, pretendían destruir el viejo mundo y construir uno nuevo; no se puede decir que Hitler, Lenin o Mao carecían de visión de futuro; lo que carecían era de ética y de tener un proyecto en beneficio del

bien común. En cambio, a inicios del siglo XXI, la política está desprovista de visiones grandiosas. El gobierno se ha convertido en un administrador, gestiona el país pero no lo dirige; le interesa que se paguen puntualmente a los profesores y que los sistemas de alcantarillado no colapsen, pero no tiene ni idea de dónde estará el país en 20 años (Harari, 2016). El problema es que los políticos no razonan y no actúan sino en el corto plazo (Portnoff, 2019).

El mundo experimentará en los próximos 20 o 30 años una gran cantidad de transiciones en todos los ámbitos (Giget, 2018; Goux-Baudiment, 2018). Frente a esto la humanidad puede experimentar importantes riesgos y amenazas que es fundamental considerar para que no sufrir a futuro sus impactos negativos (Portnoff, 2019). La inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes van a generar importantes avances para la humanidad, sin embargo un uso equivocado de las mismas podría provocar efectos negativos sobre la felicidad y la calidad de vida de los seres humanos (Harari, 2016; Leonhard, 2016). Estos cambios podrían llevar a una deshumanización de los ambientes organizacionales y de la sociedad en su conjunto (Cortina, 2018; Cruz, 2018), lo cual ha sido alertado desde hace mucho tiempo por los Estudios Críticos de la Administración (Aktouf, 1986; Muñoz, 2011). Frente a esto es importante sensibilizar a los seres humanos sobre estos posibles riesgos (Kahneman, 2011; Taleb, 2008, 2017).

La humanidad está transfiriendo su autoridad y capacidad de análisis a un algoritmo. Las personas tarde o temprano terminarán aceptando las decisiones emitidas por los sistemas inteligentes (Leonhard, 2016); lo cual recuerda a la película 1984 (Orwell, 1980), donde un antiguo Internet de las Cosas (IOT) es gestionado como una red de vigilancia. Este panóptico seduce naturalmente los Estados totalitarios. En este sentido, el Estado Chino, en colaboración con los gigantes tecnológicos, puso en marcha una calificación de cada ciudadano para hacer que los buenos accedan a ciertos beneficios y penalizar a los malos. El partido comunista chino quiere liderar los sistemas de Inteligencia Artificial para imponer su potencia al mundo. Los Estados totalitarios quieren desarrollar este control sobre los jueces y los medios de comunicación; inclusivo se evidencian los deseos de intrusión y de manipulación con respecto a las elecciones (Portnoff, 2019).

Cada ciudadano, o al menos cada ciudadano lo suficientemente importante, podrá ser observado durante las 24 horas, bajo los ojos de la policía y bajo el sonido de la propaganda oficial; eso será posible con todos los dispositivos que tendremos para controlarnos, mapeados las 24 horas, desapareciendo por completo el concepto de vida privada (Leonhard, 2016).

Si solo existe interés por el desarrollo futuro de la tecnología, dejando de lado el contexto social o los valores existentes en la sociedad, esto puede llegar a ser muy peligroso (Masini, 2013). Godet (2007) denuncia el determinismo tecnológico, que implica que las tendencias tecnológicas en curso son inevitables y que aparentemente no se puede hacer nada para frenar su aparición: La hada madrina tecnológica remplazando a Dios. Se está promoviendo un universo anónimo y desprovisto de humanidad que paga una aparente eficacia técnica al precio de una destrucción acelerada de los lazos sociales, un universo donde los individuos desaparecen. Todos aquellos que buscan el rendimiento económico para ellos, van a eliminar al máximo el personal humano, como ocurre en los almacenes Amazon-Go (Portnoff, 2019).

Con este panorama, y una vez que le hayamos explicado al viajero en qué consisten las tecnologías emergentes, sería pertinente construir con su ayuda, una posible proyección de estas, al horizonte 2030, y de su posible impacto sobre los sistemas políticos y de desarrollo.

Camino hacia la distopía de los sistemas políticos y de desarrollo al horizonte 2030

Se argumenta que como seres humanos no somos muy rápidos, inteligentes, grandes o ágiles; por lo que sería pertinente ir hacia una algocracia (Harari, 2016), es decir a una sociedad gobernada por algoritmos computacionales, donde todo será decidido por sistemas inteligentes; esto implicaría que no se viviría bajo un sistema democrático. Nos vamos a enfrentar a un gran cantidad de dispositivos y herramientas tecnológicas que no dejarán espacio para el libre albedrío; lo mismo ocurrirá con la democracia y los derechos humanos (Harari, 2016). Según Sloterdijk, la domesticación pasa por colocar reglas morales, sociales y políticas al rebaño (Varela, 2018).

Nuestros asistentes tecnológicos conocen toda nuestra historia, tienen acceso a toda nuestra información en tiempo real, por lo que podrían predecir nuestras respuestas y acciones (Leonhard, 2016).Esto podría ser útil en términos de seguridad, considerando gente que postea permanentemente temas de violencia, racismo, o coloca manifiestos donde incita al asesinato o al odio. Estas personas podrían ser procesadas al establecerse que representan una potencial amenaza o riesgo para los demás; pero, que podría pasar si ¿El sistema se equivoca? O si ¿Es manipulado por gente del gobierno? Los dispositivos podrían “preveen” algo que no vamos a hacer, simplemente porque analizaron nuestros datos y están alertando de un posible comportamiento futuro.

Esto podría dar paso a manipulaciones de tipo político, donde los Estados se pueden deshacer de individuos conflictos o que representan una amenaza para el poder constituido.

Dentro de 100 años seguramente la creencia en la democracia o en los derechos humanos será incomprensible para nuestro descendientes, así como ahora nos parece incomprensible que haya gente que haya muerto en las cruzadas, para alcanzar el paraíso y que una parte de la humanidad hubiese estado dispuesta a generar un holocausto nuclear, para proteger una ideología (Harari, 2016).

Según Fukuyama, el transhumanismo pone el riesgo el principio de igualdad entre los seres humanos, generando a futuro un desequilibrio creciente, al no poder generalizarse sus principios, radicalizando así la inequidad; a lo que se suma el estar en una sociedad donde prima el hedonismo, el individualismo, el poder, el dinero y el deseo de posesión. Habermas también ha generado críticas a estos procesos ya que considera que la autonomía del individuo ha sido sacrificada en pos de intereses sociales, económicos y políticos; otros autores consideran que entre humanos y pos humanos se generaría esclavitud y hasta genocidio (García, 2018).

Lo pos humano implica una superación significativa de lo que conceptualizamos como humano (Varela, 2018); cada vez más decisiones serán tomadas por máquinas o por sistemas de inteligencia artificial; aquí lo interesante será que no existirá componente emocional preponderante como sucede en la actualidad con los humanos; las decisiones podrían decirse que serían absolutamente racionales y no considerarían atenuante alguno (ningún rastro de compasión, empatía, benevolencia). Esto podría ser interesante en ámbitos de seguridad o de justicia, donde las decisiones suelen favorecer a cierto tipo de personas por conflicto de intereses o tráfico de influencias; lo mismo ocurría en la política, se podría prohibir la entrada de los humanos a la política y a los ámbitos de administración públicos y privados, esto como posible norma para paliar los casos de corrupción. Quitar lo humano de algunos ámbitos de la sociedad, podría resultar beneficio. En esto las capacidades de trazabilidad del Blockchain serán de gran utilidad.

Antes la gente intentaba volverse inmortal por diferentes vías (creatividad artística, compromiso político y devoción religiosa), pero si nos volvemos inmortales, para qué tratar de hacerlo por otras vías; dedicaremos menos tiempo al arte, a los temas políticos y a las religiones. Cuando la ingeniería genética y la inteligencia artificial demuestren todo su potencial, es posible que el liberalismo, la democracia y el mercado libre queden obsoletos (Harari, 2016).

Frente a este escenario cada vez más distópico sería pertinente analizar, con nuestro viajero, si la Ciencia Ficción podría ayudarnos a visionar otros mundos; por un lado, imaginar el peor de los mundos de los sistemas políticos y de desarrollo del futuro y por otro el ideal, al cual toda sociedad debería tender.

¿Por qué usar Ciencia Ficción para imaginar los sistemas políticos y de desarrollo del futuro?

Por una parte, se evidencia un problema de imaginación. ¿A qué podemos atribuir esta ausencia de imaginación que encontramos en la innovación, y donde la innovación incremental le gana la partida a la innovación de ruptura; esto puede tener varias causas, por una parte la dificultad para generar ideas nuevas y lo otro el rechazo de lo producido por la imaginación (Goux-Baudiment, 2014).

Por otra parte, la poca pertinencia al momento de hacer previsiones sobre lo que podría pasar a futuro. Philip Tetlock publicó un libro denominado *Expert Political Judgment*, donde evidenció que entre 80 mil predicciones de personas que daban consejos sobre política o economía, dichos expertos se equivocaron más de lo que habría podido pasar si hubieran asignado iguales probabilidades a cada uno de los eventos pronosticados; en otras palabras, las personas que ganaban su vida estudiando un tema en particular hacían predicciones con menos aciertos que un mono lanzando dardos (Kahneman, 2011).

¿Qué sentido tiene hacer predicciones si estas no pueden cambiar nada? A medida que acumulamos más datos y aumentamos la potencia de los computadores, los acontecimientos se vuelven cada vez más inesperados. Cuanto más sabemos, menos podemos predecir (Harari, 2016). Esa es la paradoja del conocimiento.

Frente a esto, una solución podría ser focalizarse en la revisión de los cambios en curso, bajo una metodología de trabajo denominada como *Pre-mortem* (Kahneman, 2011), donde se analiza una situación futura considerando que todo fue un desastre. Este procedimiento estimula la generación de dudas en un grupo de trabajo, combatiendo así el exceso de confianza, el optimismo exagerado y considerando riesgos que podrían haber sido pasados por alto.

En este sentido, dos de las principales emociones humanas, al momento de anticipar el futuro, son el miedo y la esperanza y la Ciencia Ficción crea historias que estimulan ambos sentimientos. Es decir, nos vemos hacia el futuro a través del miedo o de la esperanza, lo uno nos conduce a anticipar algo positivo, en cambio el miedo implica la expectativa de algo peligroso o destructivo (Lombardo, 2017).

Es importante trabajar sobre una puesta en tela de juicio de nuestras visiones, de la interpretación del mundo y para lograrlo es necesario hacer un trabajo individual donde se cuestione dichas visiones, donde se eduque a la gente sobre el pensamiento crítico y sobre la apertura a la imaginación (Goux-Baudiment, 2014). Esto nos permitirá escapar de estas imágenes de futuro que buscan imponerse y que responden a ciertos fines políticos; a esto algunos prospectivistas le llaman la colonización del futuro (Inayatullah, 2012; Sardar, 2010). Es fundamental identificar estas imágenes sesgadas del futuro y más bien interesarse en pensar lo impensable (thinking the unthinnkable) (Goux-Baudiment, 2014).

Cuando el futuro es concebido como algo por suceder, se caracteriza por una descripción originada por la imaginación, tal como ocurre en los relatos de Ciencia Ficción. La Utopía, en éste sentido, tiene la virtud de mostrar la brecha que separa la situación actual de la deseada, por lo que representa una visión contrastada de la realidad; lo mismo ocurre con la Ciencia Ficción, que refleja normas completamente distintas a las imperantes en la sociedad (Medina, 2000). Lo que se busca es imaginar futuros diversos, donde en algunos casos se mejora la calidad de vida, a través del progreso de la ciencia; sin embargo es importante también considerar aquellos relatos donde predominan las utopías negativas (distopías) (Cazes, 2008).

La polaridad distopía-utopía se relaciona directamente con la dimensión ética, identificando buenos y malos futuros. La narrativa representa un escenario que podría suceder a futuro, si las tendencias siguen su curso; estas narraciones están basadas en especulaciones positivas o por conjeturas completamente negativas (Rhisiart, 2013).

La Ciencia Ficción, en este sentido, es especialmente motivacional por cuanto provee de visiones ideales y preferibles del futuro, así como de advertencias y escenarios negativos, para impedirlos o luchar contra ellos (Lombardo, 2017).

Es importante considerar que toda utopía tiene su distopía. Esto significa que entre ambas debe haber un efecto de espejo. Si bien al comienzo utopía implicaba un lugar que no existe, con el tiempo tomó la denominación de la eutopía, que implica la existencia de un mejor lugar; en cambio el concepto de distopía implica algo negativo: La utopía expresa deseo, la distopía miedo (Morgan, 2015). Por lo que sería interesante imaginar el peor escenario y en función de sus consecuencias decidir que se podría hacer, en el presente, para impedir que este se materialice.

La utopía-distopía son dimensiones en la Ciencia Ficción que tienen relación con la dimensión ética del mito, identificando esperanzadores y buenos futuros para la sociedad, al mismo tiempo que trabaja sobre temerosos y malos futuros (Lombardo, 2017); nutre a los cuestionamientos, posee una mirada crítica, es un medio para alertar y constituye una invitación a reflexionar, por vías ficcionales, sobre conjeturas presentes y sus ramificaciones (Rumpala, 2014).

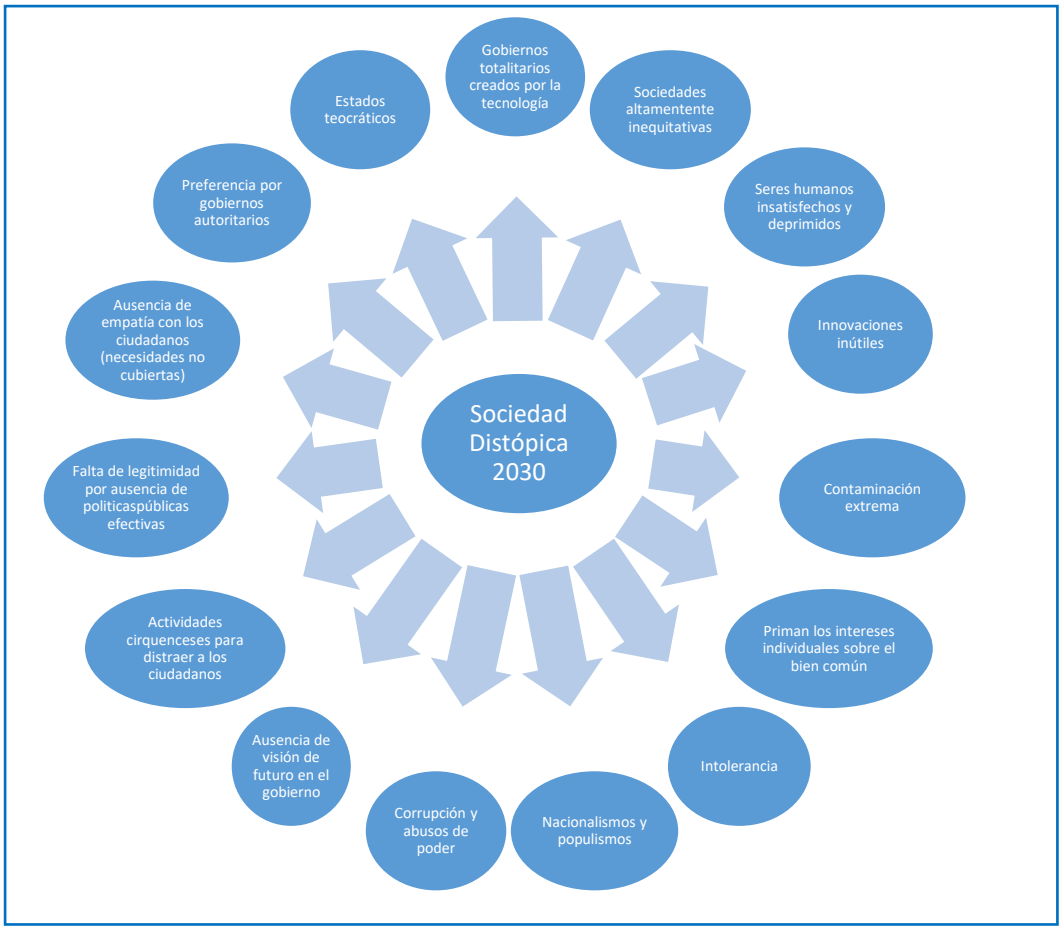
Por otra parte, sería pertinente desarrollar una transtopia, es decir es una sociedad en transición, de un estado a otro, que va de la utopía a la distopía; donde una historia hace una transición de un estado deseable hacia otro no deseable (Zaidi, 2018). Tal como sucede en la serie de Black Mirror de Netlix[11].

En el caso de los cisnes negros estos no tienen raíces en el pasado, ningún evento anterior puede ayudar a determinar su posibilidad de ocurrencia, por lo que está por fuera de que cualquier cosa que se pueda esperar (Ahlqvist, Uotila, & Hietanen, 2015; Taleb, 2008). Para este tipo de situaciones, los escenarios de Ciencia Ficción parecen ser los más pertinentes, por cuanto eliminan cualquier límite e imaginan cualquier cosa que parece imposible. La utopía muestra un ideal positivo al que se debe tender (que por el momento no es posible), mientras que la distopía emite alertas sobre los riesgos y amenazas que se podrían materializar a futuro.

En este punto el viajero me preguntó cuál era la distopía que podría visionar de este sombrío panorama, por lo que procedí a sacar una hoja de papel y dibujar el siguiente esquema (15 elementos claves).

[11] ver https://es.wikipedia.org/wiki/Black_Mirror. Fecha de acceso 9 de marzo de 2020.

Esquema 1, Sociedad distópica 2030.



Fuente: Elaboración propia.

Frente a este oscuro panorama, es importante preguntarse sobre los cambios a ser implementados en los próximos diez años, para evitar este mundo distópico. Con el viajero coincidimos en trabajar en los siguientes aspectos.

Recomendaciones para pasar de la distopía a la utopía

Co-creación en la construcción de la política pública del futuro

En este sentido, es importante que los ciudadanos tomen la palabra, y participen con su creatividad y sus experiencias personales en la construcción del futuro. Ha llegado el momento de desarrollar una democracia participativa y de incrementar la inteligencia colectiva (Portnoff, 2019); por ejemplo en la ciudad de Madrid se acaba de crear un departamento de participación ciudadana y transparencia y se ha desarrollado una plataforma digital, para que se puedan compartir las mejores prácticas y recibir sugerencias, ideas y proyectos; esto implica una innovación basada en la co-construcción, la colaboración y la apertura para servir mejor a los usuarios; de esta

forma se definen realmente los problemas, desde el punto de vista de los afectados (empatía).

Cada ciudadano puede ser padrino o tutor de otros ciudadanos (bajo un esquema de voluntariado) y en equipo asumir la resolución de un problema que el Estado no puede resolver (Portnoff, 2019). Deberíamos dar a los individuos tanta libertad como sea posible; ya sea en el campo político o económico; el libre albedrío debería tener más peso que los intereses del Estado o las doctrinas religiosas (Harari, 2016).

Actualmente la democracia no puede contentarse con su versión institucional (los elegidos en los territorios) o de su versión social (sindicatos); es necesario una versión más inclusiva donde prime el compromiso benévolo individual y colectivo de un máximo de ciudadanos, trabajando de manera conjunta, en la resolución de los problemas de la sociedad (Portnoff, 2019).

De forma complementaria, el concepto de libertad es necesario a la acción política, para inventar el futuro y no contentarse con ser un gestor del presente; el hombre político debe estar en capacidad de introducir cosas novedosas en el sistema de gobierno de los hombres (Goux-Baudiment, 2008). Por ende, no se necesita únicamente de la participación de los ciudadanos, en la elaboración de la política pública, sino también de las capacidades de los decisores públicos para imaginar e inventar soluciones nuevas que empaten con las demandas ciudadanas.

El Bien Común como fin primordial futuro

Otro aspecto importante, es si el mercado debería influir sobre la política y viceversa. Los acérrimos capitalistas consideran que el capital podría influir sobre la política, pero bajo ningún aspecto la política debe influir sobre el capital; esto es un error, sobre todo considerando que el confort de unos pocos, en el futuro, no puede ser generado por el sacrificio de muchos otros. Si consideramos el tráfico de esclavos, este no era controlado por ningún Estado (del siglo XVI al XIX), por lo que diez millones de esclavos fueron traídos a América desde África, para que los europeos pudieran tener su té y sus golosinas y para que los dueños de plantaciones de azúcar se hicieran ricos (Harari, 2014). Esto muestra la importancia del rol del Estado, como contrapeso frente a lo que espera alcanzar el mercado. Los intereses del mercado no pueden estar por encima del Bien Común.

En todas partes donde la propiedad es un derecho individual, donde todas las cosas se miden por el dinero, ahí nunca se podrá organizar la justicia y la prosperidad social, a menos que se llame justa aquella sociedad donde haya los repartos más malvados y

donde la fortuna pública se encuentre entre un puñado de personas mientras que la masa es devorada por la miseria.

La principal causa de la miseria pública es el número excesivo de nobles que se alimentan del sudor y del trabajo de los demás; hacen cultivar sus tierras en condiciones extremas para aumentar sus ingresos, no conocen otra economía (More, 1516).

Un correcto modelo de gobernanza tiende a buscar la felicidad y el bienestar de la mayor cantidad de ciudadanos, tratando de hacer coincidir sus demandas, sin que exista de por medio algún tipo de discriminación o preferencia. Al respecto Pericles, en la Ciudad-Estado señalaba que "todos cuidan de igual modo de las cosas de la República que tocan al bien común, como de las suyas propias…nosotros juzgamos al que no cuida de la República, no solamente por ciudadano ocioso y negligente, sino también por hombre inútil y sin provecho" (Sabine, 1981, 38-39). Por su parte, James Madisón escribió que "el bien público… el verdadero bienestar de todo pueblo… es el objeto supremo que debemos perseguir", señalando además que existe una situación muy riesgosa donde "la idea de virtud pública ha sido reemplazada por los intereses individuales" (Bennis, 1993, p. 17). Por lo que, si el modelo de gobernanza no propende a la consolidación de los conceptos de bien común, esto se traduciría inevitablemente, a futuro, en una sociedad caracterizada por el individualismo, donde cada uno lucharía por sus intereses, dejando por fuera cualquier rasgo de solidaridad y de fraternidad. Griffiths señalaba que "el Estado no es un fin en sí mismo, consecuentemente jamás debe ponerse al servicio de cualquier causa que no tenga por objetivo el logro del bien común (Griffiths, 2007, 98).

Destrucción de la propiedad privada, equidad y economía colaborativa

Por otra parte, la explicación de por qué nuestra sociedad no es feliz o no goza de una calidad de vida, la encontramos también en el punto de vista de la anarquía, de Proudhon o de Bakunin, quienes asocian la infelicidad y la violencia de la sociedad, al concepto de propiedad privada. Desde el punto de vista de la anarquía, muchos de los crímenes que existen en nuestra sociedad son producto de la existencia de esta. Pascal decía "mío, tuyo he aquí el comienzo y la imagen de la usurpación en toda la tierra" (Cappelletti, 2006, p. 103). Según los anarquistas, gran parte de los delitos y crímenes que se cometen en nuestra sociedad, y que vulneran a los derechos de las personas, son producto de conflictos relacionados con la propiedad privada.

Por lo que, al desaparecer la misma se eliminarían en gran parte los niveles de violencia que imperan en nuestra sociedad. Si no existiera propiedad privada, "¿Qué sentido tendría el robo?", "¿Qué se podría robar en tal situación y para qué se

robaría?”(Cappelletti, 2006, p. 60). Bacon (1627) y More (1516) planteaban sus sociedades utópicas caracterizadas por la ausencia de la propiedad privada.

El único medio de organizar la facilidad pública era la aplicación del principio de igualdad; esto es imposible en un Estado donde la propiedad es solitaria y absoluta. Por lo tanto, la única forma de distribuir los bienes con igualdad y justicia y de alcanzar la felicidad humana, es la abolición de la propiedad. Hasta que eso no ocurra la clase la más numerosa no tendrá sino miseria y desesperanza (More, 1516). Estas son, sin duda, las bases de la economía colaborativa, la misma que podría llevar a una sociedad más justa, donde la gente acceda a todo tipo de servicios y productos sin ser propietario. En este sentido, Platón consideraba que, en una sociedad, las diferencias económicas eran las que explicaban las distinciones políticas; esto implica la eliminación de los grandes extremos de miseria y de riqueza como medio para alcanzar la estabilidad política y el bienestar de una sociedad; Platón asimismo señalaba la necesidad de que ningún funcionario público pueda llamar a alguna cosa como propia (Sabine, 1992). Por lo tanto, el concepto del Buen Vivir tiene que trabajar sobre la equiparación de riquezas en una sociedad, con el objetivo de generar un ambiente de felicidad y de bienestar entre los seres humanos. Es un deber sacrificar temas particulares en pos del interés general. Platón decía que el mundo será feliz cuando los filósofos sean reyes y cuando los reyes sean filósofos (More, 1516).

Para ello sería necesario salarios más altos, impuestos más modestos, un medio ambiente más respetado, viviendas más numerosas, confortables y menos caras, jóvenes más instruidos, viejos más respetados, servicios públicos en los territorios de mejor calidad y empleos para todo el mundo (Portnoff, 2019); se debería mejorar la salud y acceso a cuidados más baratos, energía más barata, menos polución, transportes más accesibles, rápidos y baratos, y servicios a personas discapacitadas y frágiles (Giget, 2018). Hay dos clases de desdichados que la sociedad debía asegurar su existencia, por un lado, los enfermos y por otro, las personas de la tercera edad (More, 1516).

Humanización de la política, retro progreso y felicidad del ser humano

Chanlat (2004), sugiere en éste sentido, complementar la buena administración de las cosas, con el acertado gobierno de las personas: Es necesario no seguir formando individuos alienados que consideren que lo único que interesa es privilegiar la rentabilidad, sin importar los costos sociales de dichas prácticas; resulta impostergable humanizar la práctica de la administración, armonizando preocupaciones humanistas con prácticas administrativas.

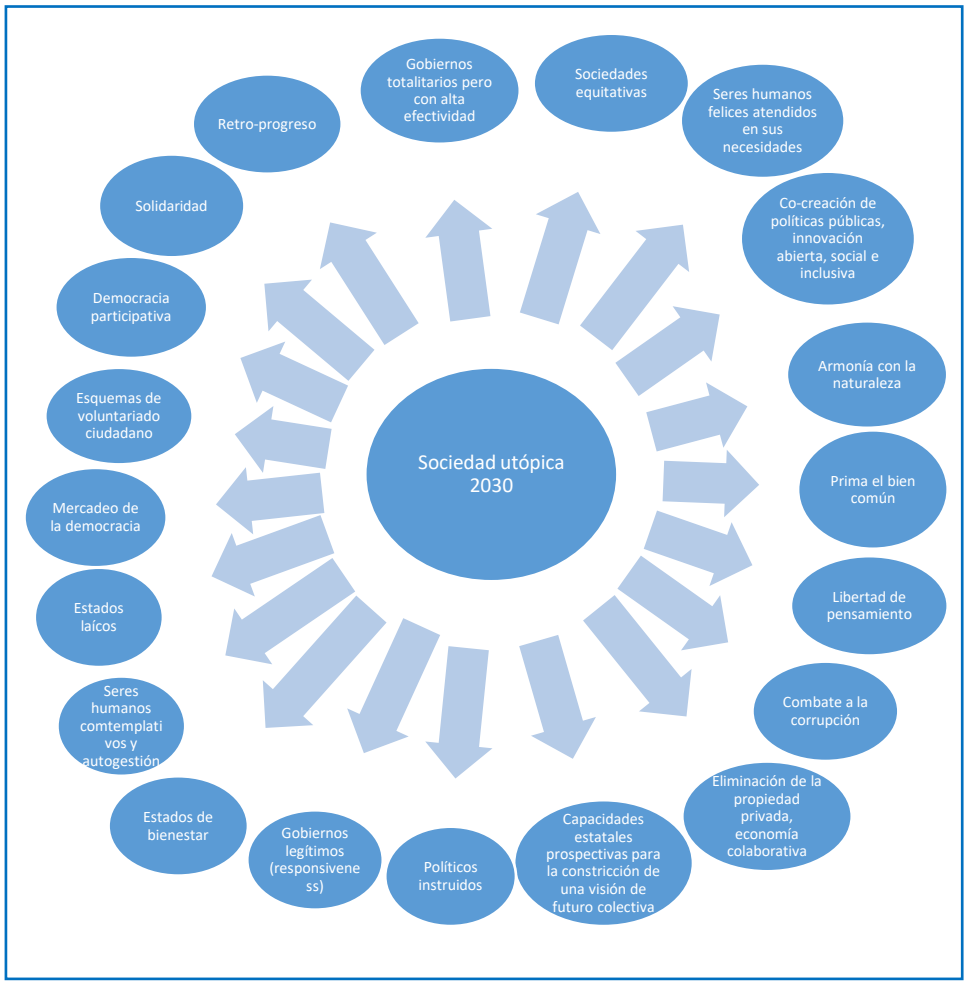
Por otro lado, estamos constatando que la tecnología comienza a ser explotada contra nosotros, para controlarnos completamente; pero podemos oponernos a estas tentativas defiendo colectivamente nuestras libertades y nuestro futuro; hay que construir juntos una democracia inclusiva y enriquecer el bien común (Portnoff, 2019).

Por otro lado, algunos autores (Cazes, 1986; Gabilliet, 1999) consideran que el ser humano debería regresar a formas de vida más tradicionales, donde se exploten los recursos naturales de manera sustentable y donde se renuncien a ciertas comodidades, en pos de la construcción de una sociedad más justa. Es lo que se conoce como el retro-progreso: mayor progreso, pero con un estilo de vida más tradicional y en armonía con la naturaleza. Abandonemos la metrópoli y volvamos a la pequeña comunidad rural o alternativamente humanicemos la metrópoli, donde los individuos puedan conocerse y cooperar como personas completas (Huxley, 1998).

Se evidencian formas híbridas de empresas denominadas como emprendimientos sociales o innovación social y son parte del panorama contemporáneo; ahí podemos encontrar ingredientes de un pos-capitalismo, donde existen cooperativas de trabajadores, proyectos abiertos y otros experimentos en una economía democrática (Davies, 2018). El objetivo de la política no es la felicidad sino la libertad. La felicidad es un tema privado en cambio el bien común solo tiene cabida en el campo de lo público (González, 2018).

En este punto el viajero me preguntó cuál era en cambio la utopía que se podría visionar, si todas estas recomendaciones darían resultado; por lo que procedí a sacar una hoja de papel y dibujar el siguiente esquema (20 elementos claves):

Esquema 2. Sociedad utópica 2030 (20 elementos claves).



Fuente: Elaboración propia.

Si estos elementos llegan a materializarse a futuro, la humanidad tenderá hacia un estado utópico, donde primará el Bien Común y la felicidad de los seres humanos.

Para ello, será pertinente la utilización de herramientas que permitan pensar en soluciones novedosas y en mundos alternativos, por lo que se sugiere la utilización de la Ciencia Ficción, Diseño Especulativo y de un pensamiento prospectivo. Esto con el objetivo de inventar soluciones no utilizadas hasta el momento.

La Ciencia Ficción, el Diseño Especulativo y la Prospectiva como medios para la invención de soluciones hasta ahora no utilizadas

Importancia de la Ciencia Ficción al momento de imaginar soluciones aún no utilizadas

El desafío de crear un trabajo de ciencia ficción está ligado al manejo de una hoja en blanco llena de posibilidades.

Los escritores de ciencia ficción usualmente critican las circunstancias políticas y económicas que los rodean; usan el *status* quo como una base para proyectar una sociedad hacia su pináculo utópico o hacia su ruina catastrófica (Brand, 2018).

En este enfoque se busca definir claramente el problema frente a situaciones complejos; se busca hacer preguntas sobre las relaciones entre tecnología, cuestiones sociales e ideologías políticas; la pregunta es determinar si se está resolviendo el problema correcto (Kerspern, 2018).

En este sentido, la ficción, innovación y tecnología llegan a ser riesgos y no soluciones; las mismas se transforman en problemas aún mayores, llevado a anti-utopías de futuro. La ciencia y tecnología se ven relacionadas directamente con el poder, la rentabilidad, el orden y el control, la manipulación y la racionalización (Bina, Mateus, Pereira, & Caffa, 2017).

Por ejemplo, en la obra de 1984 de Orwell (1980) un Estado totalitario utiliza como su principal arma a la manipulación, haciendo creer a la gente que la mentira es verdad y que las verdades son mentira, pudiendo cambiar esto en cualquier momento, de acuerdo a sus conveniencias. El doble-pensar implicaba saber y no saber, ser consciente de la verdad mientras se dicen mentiras cuidadosamente elaboradas; sostener opiniones contradictorias creyendo simultáneamente en ambas, repudiar la moralidad mientras se hace recurso a ella, creer que la democracia es imposible, pero convertirse en guardián de esta. En dicha obra se describen ministerios y entidades públicas con nombres realmente muy sugestivos, pero cuyos nombres esconden sus verdaderas actividades: La Policía del Pensamiento, Ministerio de la Verdad, Ministerio del Amor, Ministerio de la Abundancia.

Las novelas y las películas de ciencia ficción permiten trasmitir visiones a un público más amplio a través de sus narraciones, en comparación con otros enfoques más teóricos. Por ejemplo permite llegar con temas tecnológicos a un público no experto (Bina *et al.,* 2017). Esto permite contribuir a una mayor democratización de los escenarios al que no quedar restringido los mismos a un selecto grupo de expertos. La ciencia ficción y otras formas similares de escritura creativa pueden ayudar a restructurar la visión, al mismo tiempo que promueven el diálogo (F. Bell, Fletcher, Greenhill, Griffiths, & McLean, 2013). La ficción, en este sentido, provee un medio para guiar, inspirar, predecir y alertar sobre el futuro, con el objetivo de conducir hacia potenciales acciones en el presente (Bina *et al.,* 2017).

Si tomamos como ejemplo a The Space Merchants (1953) (Horn, 2018), observamos un mundo futuro sobrepoblado, donde los negocios han tomado el lugar de los gobiernos y ahora tienen todo el poder político.

Los Estados solo existen para asegurar la supervivencia de las corporaciones transnacionales; algo similar en Blade Runner, película inspirada en la obra de Philip Dick (1992), donde la Corporación Tyrel es la que domina a la sociedad, gracias a la fabricación de sus replicadores.

En el caso de Brave New World, se representa un Estado mundial en el que la guerra ha sido eliminada y lo que buscan los gobernantes es evitar todo tipo de conflictos y para ello legalizan cierto grado de libertad sexual (abolición del concepto de familia) (Huxley, 1998), y se distribuye gratuitamente pastillas para la felicidad de los ciudadanos (soma).

En este sentido, los desastres que se presentan en las distopías de Ciencia Ficción buscan alertar a la humanidad sobre lo que podría venir y sobre la posibilidad de regresar a formas de vida más primitivas (Brand, 2018). Esto se evidencia en la obra Los Maestros de *Ursula Le Guin* (1975) y en Sueñan los Androides en Ovejas Eléctricas (Dick, 1992), donde todo lo natural es lo más costoso y donde se recrean los paisajes naturales con realidad virtual (Blade Ranner 2054).

Por otra parte, esta obras evidencian también la necesidad de construir Estados laicos; evidenciándose en nuestras sociedades que las obras maestras de pintura, escultura y arquitectura han sido producto de la propaganda religiosa o política; se han hecho a la mayor gloria de un Dios, de un gobierno o de un sacerdocio; y la mayoría de los reyes y sacerdotes han sido despóticos y todas las religiones han estado plagadas de supersticiones (Huxley, 1998).

Finalmente con respecto a la propiedad privada y al valor de la cosas, podemos recordar a la Utopía (More, 1516). En dicha obra, el oro y la plata no tienen más valor que el que la naturaleza les ha dado. En efecto el oro y la plata no tiene ninguna virtud, ningún uso y ninguna propiedad; es la locura humana la que les ha dado tanto valor. La naturaleza los ha introducido en las profundidades, mientras ha dejado arriba lo principal: El aire, el agua y la tierra. El oro y la plata son destinados a los más viles usos (cadenas para esclavos), así como anillos o collares de oro para aquellos que han cometido crímenes atroces. (More, 1516).

Como se lo explicaba al viajero, la Ciencia Ficción tiene la capacidad de imaginar mundos nuevos, de pensar en alternativas aún no utilizadas y de proponer soluciones novedosas para los problemas que todavía no han podido ser resueltos; asimismo implica la identificación de alertas para no terminar a futuro en mundos con sistemas políticos distópicos.

En el caso del Diseño Especulativo sucede algo similar, se crítica lo presente y se generan espacios de debate en torno a posibles soluciones futuras.

Importancia del Diseño Especulativo al momento de imaginar soluciones aún no utilizadas

El diseño critico puede ser asimilado a un método de provocación cultural donde se discute de qué forma temas de tipo social o político pueden ser considerados dentro de las prácticas del diseño; representa una especie de vehículo para satisfacer necesidades sociales y para expresar un pensamiento independiente. El Diseño Crítico se interesa más en la formulación de preguntas que en la obtención de respuestas (Malpass, 2017). Esto implicar imaginar nuevos sistemas políticos, para luego diseñarlos y que los mismos se conviertan en fuente de debate, de cara a lo que podría ser construido a futuro.

De manera general los cambios políticos, económicos, culturas y sociales no son imposibles, pero es difícil imaginar cómo se podría llegar de la situación presente a esa situación de cambio futuro. El escenario en este sentido describe el camino que permite pasar de la situación presente a la futura. (Dunne & Raby, 2013). Por lo que es fundamental no quedarse en la fase de imaginación o con las narrativas de ficción, sino dar un paso más hacia la construcción de prototipos de nuevos sistemas políticos, que puedan ser observados, tocados y simulados (vía teatralización o juego de roles), tanto por los ciudadanos como por los diferentes actores políticos.

En este sentido, el diseño especulativo se enfoca en como los valores sociales, culturales y políticos afectan a la innovación tecnológica y viceversa, como esta afecta a la sociedad, a la política y a la cultura (Malpass, 2017). Como ejemplo, podemos señalar al capítulo de Black Mirror, El Efecto Waldo, donde un holograma toma el lugar de un político real, en una campaña electoral.

A veces se considera a los consumidores como obedientes y predecibles, por lo que el diseño crítico y sobre todo el diseño negro, es una especie de antídoto frente a la ingenua utopía tecnológica; este tipo de diseño antes que ser negativo, retoma el lado positivo de la negatividad, ya que no busca la crítica o la negatividad como tal, sino llamar la atención sobre una inquietante posibilidad, bajo la forma de un relato de alerta (un relato que advierte sobre algo que podría llegar a pasar) (Dunne & Raby, 2013). Esto es especialmente útil cuando se diseñan sistemas políticos distópicos, por cuanto los ciudadanos y los actores políticos pueden ver de cerca dichos sistemas y comienzan a imaginar las futuras potenciales consecuencias de su implementación.

El diseñador debe preguntarse si quiere fortalecer el futuro que está visionando o si quiere cambiarlo (Hekkert & van Dijk, 2011). Puede imaginar utopías o distopías y en función de estas, deberá tomar ciertas decisiones sobre a qué tipo de futuro quiere apuntar y con qué tipo de nuevos productos o servicios. Esto significa la necesidad de diseñar varias opciones de sistemas políticos futuros, que como habíamos señalado podrían ser Estados de Bienestar, o retro-progreso o Estados autoritarios eficientes. El diseño de estas opciones generaría un espacio de debate que permitiría establecer la opción a la cual se le va a apostar a futuro.

Esto nos motivó al viajero y a mí, a diseñar lo que pensamos podrían ser estos sistemas políticos del futuro y a intercambiar sobre los pros y contras de cada uno de ellos; sin duda es un proceso que fortalece la conversación estratégica (Van der Heijden, 2009).

Posteriormente, le propuse al viajero que hiciéramos un trabajo de imaginación para evidenciar la importancia de los trabajos de anticipación.

Imaginemos que en 2010 nos contrata como consultores, Hosni Mubarak (antiguo presiente de Egipto) y le decimos que el año que viene tendrá lugar una revolución. Mubarak, frente a nuestra anticipación, reacciona y toma medidas favorables para evitar dicha revolución. Llega el 2011 y la revolución que habíamos anticipado, no tiene lugar, todo se mantiene estable. Mubarack, no está feliz, considera que le hemos mentido, y como es lógico pide la devolución del dinero que nos ha pagado. Los consultores son inmediatamente arrestados (Harari, 2014). Lo que Mubarak no sabe es que los consultores lo salvaron de lo se hubiera llamado la Primera Árabe; estos consultores, que son juzgados por cosas que anticiparon, pero que nunca llegaron a pasar (gracias a las acciones implementadas), llevan el nombre de héroes silenciosos (Taleb, 2008).

Esta historia evidencia, sin duda, la importancia del pensamiento anticipatorio al momento de decidir las mejores opciones estratégicas de cara al futuro.

Importancia de la Prospectiva al momento de imaginar soluciones aún no utilizadas

El prospectivista es un luchador por los cambios de la sociedad, un inconforme de la situación actual (Baena, 2016; Masini, 1992). Sin voluntad de cambio (traducido en estrategias o decisión política) no hay esperanzas para una transformación de la sociedad (Medina & Ortegón, 2006). En éste sentido, es necesario considerar que el único espacio temporal donde el ser humano puede tener impacto es en el futuro (Masini, 1992). Esto implica que el ser humano tiene la capacidad para descolonizar el futuro (visto como impuesto o predeterminado) y generar un nuevo mundo caracterizado

por la libertad y el libre albedrío. Los métodos de futuro descolonizan, de construyen y preparan el terreno para un cambio de paradigma (Inayatullah, 2012).

Los peores enemigos de la prospectiva son sin duda las estrategias que privilegian el corto plazo (maximizar la máxima cantidad de dinero en el menor tiempo posible) y aquellas políticas que se orientan a la ejecución de acciones exclusivamente para un período de gobierno, en pos de una eventual reelección del político en cuestión: En muchas ocasiones las organizaciones, por motivos de sobrevivencia, se enfocan en sus necesidades básicas, dejando de lado el foco por el largo plazo (Van der Heijden, 2009). En este sentido, es necesario fijar un horizonte lo suficientemente largo para que los conflictos personales y las ambiciones políticas queden por fuera e interfieran lo menos posible con la reflexión prospectiva. En el caso de la implementación de políticas públicas territoriales, implica ir más allá de las próximas dos elecciones (Mousli, 2014).

La Prospectiva es un acto pedagógico de democracia activa destinada a hacer reflexionar para la acción, ya que así se construyen políticas más apropiables (Goux-Baudiment, 2008). Los empresarios, así como lo políticos deben ser filósofos de la acción, ya que la acción es la razón de ser de sus funciones y en este sentido la reflexión debe orientar en todo momento a la acción; es necesario por lo tanto trabajar sobre el cómo pensar bien (Berger, 2008).

Es necesario motivar la conversación estratégica (Van der Heijden, 2009) y el desarrollo de una visión colectiva y lenguaje común. Es clave motivar la necesidad del diálogo social de futuros (Miklos & Arroyo, 2015) y aumentar la participación social (Medina & Ortegón, 2006); asimismo es necesario fortalecer la función democratizadora de la prospectiva, para obtener una apropiación colectiva y ciudadana del futuro; la sociedad civil es la que define las opciones para convertirse luego en diseñadora y constructora de su propio futuro (Medina, Castaño, & Becerra, 2014).

Una visión social del futuro está conformada por una imagen fuerte, clara y estructurada en la mente y se origina de un proceso creativo, pero refleja una situación plausible; para su construcción se necesita de compromiso, soporte y coherencia, para lo cual utiliza ambos hemisferios cerebrales; esta visión permita que las personas inicien un diálogo sobre cómo se imaginan y quieren su futuro; siempre representa una visión positiva que privilegia ante todo una democratización en su proceso de construcción (Medina, 2003). Esto se puede complementar con la construcción de visiones que generen rupturas éticas y positivas, que contribuyan al bien común.

Cuando uno realiza análisis de tendencias en el campo tecnológico, lo importante es ver de qué manera encajan con las necesidades actuales y emergentes de los ciudadanos.

Para lo cual será fundamental desarrollar herramientas que permitan detectar estas necesidades futuras que se encuentran en un estado latente.

Esto nos puede llevar a una situación de co-creación de escenarios prospectivos con los propios actores y usuarios futuros de los mismos. Este esquema en el sector público se basaría en tres componentes: Participación, Prospectiva y Política Pública (Institute for prospective technological studies, 2004). La investigación de futuros fue concebida para explorar y crear tanto escenarios posibles como deseables, los mismos que a su vez ayuden a la formulación de políticas públicas, estrategias y planes, que a su vez, hagan cada vez más pequeña la brecha entre lo probable y lo posible (Glenn, 2004), por cuanto muchas veces lo deseable no coincide con lo probable (Masini, 2013).

Por otra parte, la Prospectiva Humana y Social, se interesa en las futuras generaciones mediante el valor de la solidaridad (con respecto a los derechos de los que todavía no han llegado) y considera que toda visión debería ser construida de manera participativa, de forma a evitar las manipulaciones (que los deseos de unos no se materialicen a expensas de los de otros) y un uso no correcto del poder. Esto implica interesarse en la formación de los prospectivistas, en ámbitos políticos, y a determinar unos criterios éticos que formen parte de su proceso de profesionalización, ya que sus propuestas y sus palabras pueden llegar a tener un alto impacto social, pudiendo en algunos casos llevar a la humanidad hacia destinos insospechados, donde no prime necesariamente el bien común. No hay amenaza más grande que un individuo que se sirva de la Prospectiva como herramienta para ideologizar e instrumentalizar a una sociedad, con el único fin de saciar sus intereses personales (Medina, 1998).

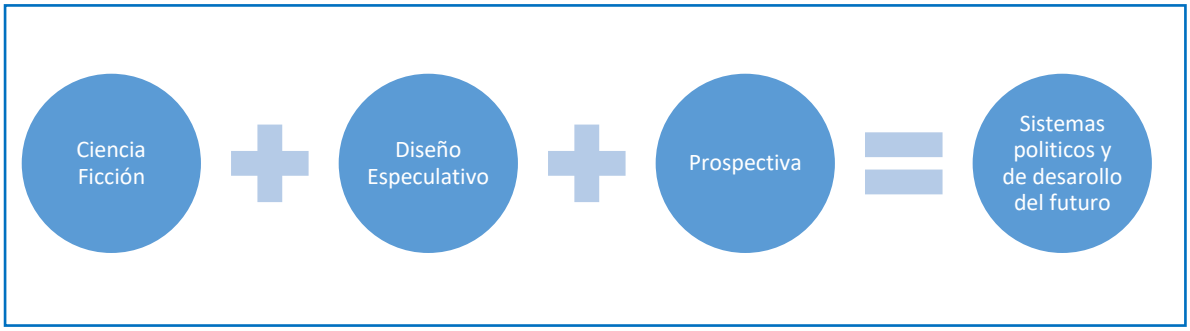
De manera general, la vertiente humana y social de la Prospectiva se interesa ante todo en el cambio social, en los valores del individuo, en el fortalecimiento de la democracia (anticipatoria), en la lucha contra la inequidad, en el rol de la mujer, en el desarrollo humano en todas sus formas (bien común) y en la sostenibilidad de las acciones humanas (Medina, 2000).

Es necesario elevar las competencias de imaginación de las entidades públicas. La construcción de visiones en los ámbitos públicos implica generar imágenes de futuro plausibles, transformadoras y generadoras de innovaciones; donde una gran cantidad de actores contribuyan a su realización y que los mismos se vean reflejados en una imagen compartida de futuro, en una visión común; dicha visión deberá ser lo suficientemente orientadora para que coadyuve a la construcción de políticas públicas, encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos (W. Bell, 2012; Medina *et al.,* 2014).

En definitiva, Ciencia Ficción, Diseño Especulativo y Prospectiva representan interesantes vías para explorar el futuro de los sistemas políticos y de desarrollo, por cuanto permitirían:

- Analizar y definir el mejor sistema político del futuro: Estado autoritario eficiente, Estado de Bienestar, retro-progreso: Fortalecimiento de la conversación estratégica y el debate especulativo.
- Democratizar los procesos de construcción de futuro (co-creación con los ciudadanos); mayor énfasis en la innovación social e inclusiva.
- Invención de soluciones novedosas a los problemas de la sociedad.
- Sensibilización a los actores políticos sobre la importancia del pensamiento anticipatorio.
- Seres humanos con pensamiento crítico y consciente de que su libre albedrío es capaz de transformar la realidad presente (laicidad y libre pensamiento).
- Construcción de un mercadeo de la democracia: Anclaje de las políticas públicas a las necesidades actuales y latentes de los ciudadanos (ciudadanos felices)
- Mayor solidaridad y empatía entre los ciudadanos.
- Mayor respeto de la naturaleza como fuente para un desarrollo sostenible futuro.
- Búsqueda de sociedades más equitativas donde primen las economías colaborativas.
- Focalizar todas las acciones futuras en el bien común.
- Establecer el rol de las tecnologías emergentes en el combate a la corrupción (analizar donde deshumanizar las actividades humanas).
- Fortalecimiento de las capacidades estatales para la construcción de visiones compartidas de futuro.

Esquema 3. Sistemas políticos y de desarrollo del futuro.



Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

Ahlqvist, T., Uotila, T., & Hietanen, O. (2015). Chasing black swans through science fiction: Surprising future events in the stories of a finnish writing competition. *Journal of Futures Studies*, *20* (2), 47-66. https://doi.org/10.6531/JFS.2015.20(2).A47

Aktouf, O. (1986). El habla en la vida empresarial: hechos y perjuicios. In *Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración*. Montreal: IIEC.

Bacon, F. (1627). *La nueva Atlantida*. Londres.

Baena, G. (2016). Pensamiento anticipatorio: el futuro se construye primero en la mente. In *El futuro a debate*. México DF: Limusa.

Bell, F., Fletcher, G., Greenhill, A., Griffiths, M., & McLean, R. (2013). Science fiction prototypes: Visionary technology narratives between futures. *Futures*, *50*, 15-24. https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.04.004

Bell, W. (2012). Sobre cómo convertirse en un futurista y cómo serlo: una entrevista con Wendell Bell, por Levelhead 753. In *Prospectiva e Innovación Vol 1: Visiones*. Mexico DF: Plaza y Valdéz.

Bennis, W. (1993). *Como llegar a ser líder*. Bogota: Norma.

Berger, G. (2008). Le probleme des choix: facteurs politiques et facteurs techniques. In *De la Prospective*. Paris: L' Harmattan.

Bina, O., Mateus, S., Pereira, L., & Caffa, A. (2017). The future imagined: Exploring fiction as a means of reflecting on today's Grand Societal Challenges and tomorrow's options. *Futures*, *86*, 166-184. https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.05.009

Brand, C. (2018). Feeding like a Parasite: Extraction and Science Fiction in Capitalist Dystopia. In *Economic Science Fictions*. London: Goldsmiths Press.

Cappelletti, A. (2006). *La ideología anarquista*. Buenos Aires: Libros de la Araucaria.

Cazes, B. (1986). *Histoire des futurs*. Paris: Seghers.

Cazes, B. (2008). *Histoire des futurs*. París: L' Harmattan.

Chanlat. (2004). Gestiones y Humanismos: una arqueología de la gestión. *Iztapalapa*, 35-52.

Cortina, A. (2018). Globalización y sociedad biotecnológica: ¿transhumanismo o humanismo avanzado? In *PONENCIAS SEMINARIO INTERNACIONAL HUMANISMO Y POSTHUMANISMO EN LA POSTMODERNIDAD: su impacto en la administración pública y en la gobernanza*. Cali: Uniiversidad del Valle.

Cruz, F. (2018). Los espejismos, los silencios del posthumanismo. In *PONENCIAS SEMINARIO INTERNACIONAL HUMANISMO Y POSTHUMANISMO EN LA POSTMODERNIDAD: su impacto en la administración pública y en la gobernanza*. Cali: Uniiversidad del Valle.

Davies, W. (2018). Introduction to Economic Science Fictions. In *Economic Science Fictions*. london: Goldsmiths Press.

Dick, P. (1992). *Sueñan los androides en ovejas eléctricas*. Barcelona: Edhasa.

Dunne, A., & Raby, F. (2013). *Speculative Everything*. London: The Mit Press.

Gabilliet, P. (1999). *Savoir Anticiper*. Paris: ESF.

García, F. (2018). Singularidad tecnológica, transhumanismo y posthumanos: más allá de la síntesis extendida de la evolución humana. In *PONENCIAS SEMINARIO INTERNACIONAL HUMANISMO Y POSTHUMANISMO EN LA POSTMODERNIDAD: su impacto en la administración pública y en la gobernanza*. Cali: Uniiversidad del Valle.

Giget, M. (1998). *La dynamique strategique de l`entreprise*. Paris: Dunod.

Giget, M. (2018). *Les nouvelles strategies d`innovation 2018-2020*. Paris: Les éditions du net.

Glenn, J. (2004). *Introducción a la serie de Metodología de Investigación de Futuros*. Buenos Aires: UCES.

Godet, M. (2007). *Manuel de Prospective Strategique, Une indiscipline intellectuelle*. Paris: Dunod.

González, W. (2018). Humano Posthumano en la Antropobiología Comtemporánea. In *PONENCIAS SEMINARIO INTERNACIONAL HUMANISMO Y POSTHUMANISMO EN LA POSTMODERNIDAD: su impacto en la administración pública y en la gobernanza*. Cali: Uniiversidad del Valle.

Goux-Baudiment, F. (2008). *Une nouvelle etape du developpement de la prospective: La prospective operationnelle*. Pontificia Università Gregoriana.

Goux-Baudiment, F. (2014). DE L'ATTITUDE A L'ACTION PROSPECTIVE : UNE META METHODE. In *CONSTRUIRE LES FUTURS – Contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*. Namur: Presses Universitaires de Namur.

Goux-Baudiment, F. (2018). Comprendre la Grande Transition et ses enjeux. In *La Grande Transition de L'humanité* (pp. 0–13). París: FYP.

Harari, Y. (2014). *De animales a dioses*. Bogota: Penguin Random House.

Harari, Y. (2016). *Homo Deus*. Bogotá: Penguin Random House.

Hekkert, P., & van Dijk, M. (2011). *Vision in Design*. Amsterdam: Matthijs van Dijk and BIS Publishers.

Horn, L. (2018). Future Incorporated. In *Economic Science Fictions*. london: Goldsmiths Press.

Huxley, A. (1998). *Nueva visita a un mundo feliz*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).

Inayatullah, S. (2012). El pensamiento prospectivo como herramienta de transformación. In *Prospectiva e Innovación Vol 1: Visiones*. Mexico DF: Plaza y Valdéz.

Institute for prospective technological studies. (2004). New Horizons and Challenges for Future–oriented Technology Analysis. In *Plenary Session 2: Reports from the Parallel Sessions* (pp. 57–73). Sevilla: European Commission.

Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Ramdom House.

Kerspern, B. (2018). Economic Design Fictions: Finding the Human Scale. In *Economic Science Fictions*. london: Goldsmiths Press.

Le Guin, U. (1975). *The masters*. New York: Harper Perennial.

Leonhard, G. (2016). *Technology vs Humanity*. Switzerland: Fast Future Publishing.

Lombardo, T. (2017). *Science Fiction : The Evolutionary Mythology of the Future*. Winchester: Changemakers books.

Malpass, M. (2017). *Critical Design in Context*. London: Bloomsbury Academic.

Masini, E. (1992). *Why futures studies*. Londres: Grey Seal Books.

Masini, E. (2013). Investigación de futuros y análisis sociológico. In *Eleonora Barbieri Masini Alma de los estudios de los futuros*. Mexico DF: Fundación Javier Barros Sierra.

Medina, J. (1998). La Prospectiva humana y social: alternativa de la nueva generación para América Latina. In *Segundo Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos*. México DF: ILPES.

Medina, J. (2000). La construcción social del futuro. Anotaciones desde la previsión humana y social. In *Cuarto Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos*. La Habana.

Medina, J. (2003). *Visión compartida de futuro*. Cali: Fondo Editorial Universidad del Valle.

Medina, J., Castaño, P., & Becerra, S. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Libros de la Cepal.

Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. *Insituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*. Santiago de Chile: Cepal. Retrieved from http://www.eclac.cl/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf

Miklos, T., & Arroyo, M. (2015). El oficio prospectivo en la práctica. In *Planeación Prospectiva Estratégica*. Mexico DF: Metadata.

More, T. (1516). *L' Utopie.*

Morgan, D. R. (2015). The dialectic of utopian images of the future within the idea of progress. *Futures*, *66*, 106-119. https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.01.004

Mousli, M. (2014). Comment l`Etat peut-il penser le temps long? La prospective et l' action publique. In *La Prospective Stratégique en action*. Paris: Odile Jacob.

Muñoz, R. (2011). *Formar en Administración*. Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT.

Orwell, G. (1980). *1984*. Salvat Editores.

Portnoff, A.-Y. (2019). *Alarmes citoyens! sinon aux larmes!* Paris: Editioms EMS.

Rhisiart, M. (2013). Exploring the future for arts and culture organisations through scenarios and vignettes. *Futures*, *50*, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.03.008

Rumpala, Y. (2014). Prospective et Science Fiction. In *La Prospective Stratégique en action*. Paris: Odile Jacob.

Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight-What's in a name? *Futures*, *42*(3), 177-184. https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.001

Taleb, N. (2008). *Le cygne noir*. Paris: Les Belles Lettres.

Taleb, N. (2017). *Jouer sa peau*. Paris: Les Belles Lettres.

Van der Heijden, K. (2009). *Planejamiento por cenarios, a arte da conversacao estrategica*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Varela, E. (2018). Posthumanismo y Transhumanismo, Modos de Gestión y Productividad de lo Viviente. In *PONENCIAS SEMINARIO INTERNACIONAL HUMANISMO Y POSTHUMANISMO EN LA POSTMODERNIDAD: su impacto en la administración pública y en la gobernanza*. Cali: Universidad del Valle.

Wells, H. (1986). *La máquina del tiempo*. Barcelona: Bruguera.

Zaidi, L. (2018). *Science Fiction and Transition Design*.

Capacidades prospectiva para la implementación de los ODS

Prospectiva en las escuelas.
Un enfoque desde Teach the Future

Alethia Montero[12]

Introducción

La enseñanza de la prospectiva en las escuelas ha sido más propia de la educación superior y especialmente en países europeos, Estados Unidos, Canadá y algunos otros, pero en menor medida en América Latina. Si bien esta enseñanza no es inexistente en educación básica, media y media superior, es poco usual y de distribución igual a la antes mencionada.

En este documento se habla de la importancia de enseñar prospectiva en las escuelas, refiriéndose a la educación básica, media y media superior y cómo este se relaciona con los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU, especialmente el #4 “Educación de calidad”.

Se hace referencia a la organización Teach the Future, cuya misión es precisamente brindar formación (a estudiantes y maestros) en Futuros, con mayor mención de su sede en México y un énfasis en el desarrollo de capacidades anticipatorias. El enfoque es en una educación integral que prepare a la persona para la vida más que para el aula. En términos de educación escolar, la importancia de ir más allá del modelo de fábrica de base intelectual de la escolarización a enfoques más integrales, artísticos y espirituales. Un panorama sobre la educación posformal, es exhibido de manera breve. La construcción de comunidades de futuros se encuentra añadida como un punto esencial que complementa esta formación prospectiva. Finalmente, se presentan algunos desafíos con los cuales lidiar al querer introducir la enseñanza de la prospectiva en las escuelas.

Desarrollo

Importancia de la enseñanza prospectiva en las escuelas

Reflexionar constructiva y responsablemente acerca del futuro, especialmente del futuro de largo plazo, es una capacidad que podemos y debemos adquirir. Aunque fisiológicamente tengamos toda un área en el cerebro que se dedique a la planificación, es diferente de elaborar razonamientos focalizados a los futuros de largo plazo.

Se suele pensar que el futuro es uno y está determinado. Sin embargo, el futuro no se predice, se construye.

[12]WFSF (México). Teach the future.

Desde la prospectiva no se ve al futuro como una sola predicción que se haga, sino como muchos escenarios que podrían ocurrir. El concepto de “podrían” pertenece al lenguaje de la posibilidad. Esa es una profunda diferencia. Desarrollar o potenciar las capacidades de anticipación que como seres humanos portamos, es clave para esta construcción de futuros. El potenciamiento de estas capacidades desde edades tempranas (niñez y adolescencia), se vuelve esencial.

Es bien sabido que, en esas edades, el aprendizaje es más moldeable y su apertura y disposición para lo nuevo es más accesible que en los adultos. Por lo anterior, **la inclusión de la enseñanza prospectiva a niveles básicos en la educación formal aportaría a formar ciudadanos más activos en el mundo, más conscientes de su rol como agentes de cambio y de transformación y mayormente preparados para enfrentar los desafíos del mañana.**

Se suele clasificar tradicionalmente a los jóvenes como que “ellos son el futuro”; sin embargo, desde la perspectiva de la autora, este es un enfoque adulto centrista, considerado para que tomen decisiones cuando adultos. Esta formación con habilidades para el futuro, se centrar en forjar seres prospectivos: que desde la etapa de vida en la que estén, ya puedan aportar en su día a día en torno a un mañana y un hoy habitables, a partir de ya.

De aquí que se requiera prepararse de manera integral: en lo físico, lo cognitivo, lo emocional y lo espiritual para afrontar los tsunamis de cambios, para afrontar tanto lo esperado como lo inesperado, o lo que es lo mismo, tanto lo previsible como lo imprevisible, pues como seres humanos, se encuentra totalmente involucrado el cómo pensamos, cómo sentimos, y por lo tanto, cómo actuamos ante el futuro.

A considerar, las complejidades de la dimensión optimismo/pesimismo se ponen de relieve en las imágenes del futuro presentadas en las escuelas. Si las imágenes del futuro presentadas son demasiado optimistas o demasiado pesimistas, pueden llevar a la pérdida de poder. Los medios de comunicación, las redes sociales, entre otros elementos, de pronto fungen como colonizadores del futuro que provocan más imágenes negativas a los jóvenes y esto se vuelve desempoderador (Gidley, Bateman, & Smith, 2004).

Ahora, si bien es cierto que el pesimismo puede llevar a la desesperación, también puede estimular a una persona a buscar soluciones efectivas. Por otro lado, el optimismo puede dejar la energía de un individuo libre para proyectos constructivos o puede alentar actitudes insípidas y poco útiles.

En ambos casos la respuesta humana es crucial. El optimismo y el pesimismo pueden inhibir y alentar respuestas efectivas.

A este respecto, una encauzada y profesionalizada enseñanza de futuros (prospectiva), puede mostrarles que hay una infinidad de posibilidades, y mejor aún, reiterando, que ellos pueden ser parte de la construcción de esas posibilidades. Cualquier acto de enseñanza y aprendizaje ocurre principalmente para lograr fines en el futuro: personales, profesionales y sociales. El sector educativo tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Richard Slaughter (Gidley, Bateman, & Smith, 2004) menciona que el campo de los futuros debería estarse enseñando de esta manera:

> Preescolar: énfasis en la preparación de los maestros, el desarrollo del currículo.
>
> Primaria: una perspectiva en la preparación de los maestros y el diseño de los planes de estudio: simple herramientas, ejercicios y conceptos futuros. En particular, el de David Hicks, los recursos para los profesores son muy valiosos.
>
> Secundaria: perspectiva disciplinaria y asignatura: introducción a la base de conocimientos, discurso de futuros, métodos, aplicaciones sociales. Hay numerosos recursos que pueden ser utilizados aquí.
>
> Terciario: disciplina académica: discurso avanzado, investigación, construcción de la disciplina, aplicación social.

Por su parte, Wendy Shultz (Gidley, Bateman, & Smith, 2004) habla de cinco actividades fundamentales y argumenta las herramientas de futuros relevantes que apuntalan cada una de ellas:

1. Identificar y vigilar el cambio que se desarrolla mejor a través de análisis de cuestiones emergentes: *exploración ambiental*.
2. Crítica de los impactos del cambio: *análisis de impacto*.
3. Imaginar futuros alternativos: *incasting* (la previsión deductiva de futuros posibles alternativos).
4. Imaginando futuros o ideales preferidos: *visioning* (un proceso imaginativo, idealista o normativo que ayuda a las personas a articular explícitamente su futuro preferido).
5. La fase de planificación y ejecución/actualización: *retroproyección*, que salva la brecha entre los acontecimientos de un futuro posible (normalmente un futuro preferido) y el presente ampliado.

Slaughter (Gidley, Bateman, & Smith, 2004) nuevamente, agrega estos ítems que respaldan una adecuada enseñanza prospectiva en las escuelas:

1. Imágenes apropiadas - eligiendo metáforas con cuidado e imaginación
2. Enseñar para la plenitud y el equilibrio - paradigma holístico
3. Enseñar identificación, conexión, integración - interconexión epistemológica
4. Desarrollar los valores individuales - valorar al individuo
5. Enseñar la visualización - desarrollo de la imaginación de la imagen
6. Cultivar visiones del futuro - cultivar imágenes y visiones del futuro
7. El empoderamiento a través de la esperanza activa - distinguir entre la fe y la esperanza
8. Contar historias - usar la narración de historias y la mitología como una poderosa herramienta de enseñanza
9. Enseñar y aprender a celebrar - celebrar festivales
10. Enseñar herramientas de futuros - fomentar y utilizar herramientas y métodos de futuros

Lo mencionado brinda un panorama en el que este tipo de enseñanza se encuentra en un horizonte sumamente más expandido que lo que se vive en la actualidad en torno a un aprendizaje tradicional.

Teach the Future

La educación está concebida para enseñar para el futuro, sin embargo, esto resulta más efectivo si enseña el futuro en sí mismo. Al enseñar el futuro en sí mismo, se pueden involucrar a los estudiantes en pensamientos y proyectos que los motiven a aprender, equiparlos para enfrentar la incertidumbre y el desafío, capacitarlos para imaginar un futuro preferido y desarrollar una agencia para lograrlo.

Esto lo propone Teach the Future (TTF), organización global no lucrativa dedicada a fomentar la prospectiva en escuelas y estudiantes de todo el mundo, así como de capacitar a los docentes en este campo. TTF sabe que la esperanza para el futuro es un indicador principal del éxito, pero las escuelas ofrecen pocas herramientas prácticas para ayudar a los estudiantes a dar sentido al cambio o explorar su papel en la configuración del futuro.

Se parte de lo siguiente: no existe una base natural para el cambio transformacional dentro del sistema educativo.

Todos quieren mejores escuelas, pero pocos están dispuestos a un replanteamiento completo y a la reinvención de las escuelas del siglo XXI. Un sistema educativo moderno es probablemente más caro que uno construido para el mundo industrial de los siglos XIX y XX. La eficiencia de la educación masiva en grupos, de talla única para todos, se está esfumando.

Se requieren ambientes de aprendizaje individualizados y personalizados que demandan un conjunto de habilidades diferentes y probablemente más recursos. Y finalmente, además de unos cuantos visionarios, pocos saben cómo es un sistema educativo moderno. Por lo tanto, el sistema actual sigue sin tener el apetito y la voluntad política para averiguar y mucho menos para experimentar qué hacer a continuación.

A pesar de estas dificultades, el estado actual del mundo al que se enfrentan los estudiantes nos obliga a considerar qué y cómo vamos a hacer este cambio. Podríamos repasar la letanía de lo que ha cambiado en el mundo -globalización, inmigración, política populista, disturbios civiles y guerras. Pero hay un cambio innegable y omnipresente, nos estamos comunicando de manera diferente hoy en día.

Las tecnologías de la comunicación han tenido consecuencias revolucionarias muchas veces en la historia. Los jóvenes acceden a más información en unos pocos clics de lo que hemos aprendido en muchos años de escuela. Y acceden a ella cuando la necesitan, no años antes de que "por si acaso" la necesitaran. Pero para la educación, la implicación es que el valor de la enseñanza, sobre todo del *contenido*, ha terminado. Aun así, se siguen enseñando contenidos porque que son más fáciles de enseñar y medir, además de ser lo que están solicitando los sistemas de responsabilidad.

Todavía hay mucho que está en el texto y en el examen -preguntas y respuestas que pueden ser leídas, habladas y evaluadas. En ocasiones las respuestas están en la parte de atrás del libro. Y se pudo notar mucho en la crisis pandémica vivida en el 2020 con el coronavirus: muchas escuelas transmutaron el impartir sus clases de manera presencial a virtual, pero donde mucha de la carga era enviar documentos y establecer asignaciones basadas en ellos, todavía más que impartir la clase como tal en línea.

Entonces, ¿cuál es la alternativa? Simplemente necesitamos prestar más atención a la adquisición de habilidades, en lugar de sólo enseñar información; aprender el cómo en lugar del qué; usar la información en lugar de sólo aprenderla; egresar de la escuela no sólo inteligente, sino también hábil. Muchos docentes quieren que sus estudiantes aprendan a: hacer investigación independiente, pensar por sí mismos como pensadores críticos, creativos y solucionadores de problemas, colaborar y comunicarse de manera efectiva.

Pero ¿cuántos enseñan realmente eso? Muy pocos porque no saben cómo, y eso significaría cubrir menos "material", menos de lo que hay en el texto, en las pruebas, en los programas curriculares. En prospectiva, la adquisición de habilidades no es sólo una opción, sino un requisito. Cada vez más se aprecia la necesidad de mirar hacia adelante para prepararse e influir en el futuro.

El mundo relativamente simple y sin complicaciones del siglo pasado ha dado paso a un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo. En este mundo que algunos llaman VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) (Fundació Factor Humá, 2015), descrito por otros como tiempos posnormales (de Caos, Complejidad y Contradicciones) (The Centre for Postnormal Policy & Futures Studies, s/a) o incluso de “Tiempos líquidos” (Bauman, 2009), la incertidumbre se vive a flor de piel donde los cambios tan acelerados y vertiginosos parecieran rebasarnos.

Ante esto, la sociedad mundial ha comenzado a experimentar más angustia, miedo, ansiedad ante lo que pueda venir. Con ello, la necesidad de tener respuestas más seguras, de alimentar la fe y la esperanza en la llegada de tiempos más serenos, de tomar las riendas de la vida propia y no dejar que nos lleve el viento, se vuelve cada vez más imperante. El cambio está ocurriendo a una velocidad que significa que experimentamos choques significativos muchas veces en una vida. Se nos pide regularmente que abandonemos las ideas y prácticas obsoletas para adaptarnos.

Cabe destacar que Teach the Future también va más allá de la educación en aulas. Se extiende a comunidades y público en general, además de que algunos hubs (sedes) centran su educación prospectiva en educación para la paz. Y para las comunidades se utilizan métodos que apuntan más a lo lúdico, a lo corporal. Tal es el caso de TTF México, que cuenta con una metodología Teatro del Devenir aplicable a muchos tipos de públicos, además de especializarse en talleres de Futuros Personales desde niños hasta adultos mayores.

Educación pos formal

Llevamos décadas hablando de educación formal. Sin embargo, dado el contexto mundial, ya se habla ahora de educación pos formal. Lo pos formal es el término psicológico más ampliamente usado para indicar escenarios superiores de desarrollo más allá de las operaciones formales de Piaget (Gidley, Bateman, & Smith, 2004).

Hay una serie de pedagogías pos formales o enfoques emergentes pedagógicos, que reflejan nuevas formas de pensamiento, mismas que facilitan la evolución de la conciencia, donde claramente podemos encontrar a los Estudios de futuros:

- Estética y educación artística;
- Complejidad en la educación;
- Pedagogías críticas y poscoloniales;
- Educación medioambiental/Ecológica;
- Educación sobre futuros;
- Educación holística;
- Imaginación y creatividad en los marcos de la educación;
- Educación integral;
- Educación planetaria/global;
- Pos formalidad en la educación;
- Pedagogías posmodernas y posestructuralistas;
- Educación transformadora, espiritual y contemplativa;
- Sabiduría en la educación.

La lista antes mencionada muestra cómo la globalidad de la educación en el siglo XXI se encuentra viva y en óptimas condiciones, creativa e innovadora, vale la pena señalar que todas estas características se encuentran relativamente en contracorriente frente al modelo hegemónico dominante de educación.

La educación como tal no es un sistema pedagógico, sino un arte, el arte de despertar lo que realmente existe en el ser humano... hay que despertar a los maestros, y luego los maestros deben despertar a los niños y jóvenes... lo que importa es una cuestión de despertar, porque la evolución ha hecho que los seres humanos caigan en un sueño que está lleno de sueños intelectualistas... El despertar debe buscarse dentro del propio ser humano (Gidley, Bateman, & Smith, 2004).

De manera particular, La enseñanza de prospectiva en escuelas engloba (Salas, 2019):

- Docentes conscientes del futuro como actores de transformación social.
- Conocimiento teórico-conceptual sobre prospectiva: capacitación y actualización.
- Renovación de vocaciones docentes.
- Experimentar conscientemente el uso de métodos y técnicas.
- Crear nuevas formas de aprendizaje e interacción social docente-alumnos en espacio-tiempo.
- Práctica educativa (pedagógica) ecléctica.
- Trabajo colaborativo con grupos heterogéneos para resolver problemas comunes
- Involucrarse y participar en proyectos de futuros con estudiantes.

Se aprecia, entonces, que una educación trasciende bastantes fronteras de lo que se enseña hoy en día. Para lograr un objetivo como ese, se deben considerar muchas cuestiones que se encuentran concernientes al campo de la prospectiva. El mundo está demandando cada vez más la necesidad de evolucionar en toda área.

ODS 4

Lo anterior se enmarca principalmente al **ODS 4 "Educación de calidad"**: **garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos**. La importancia de una educación de calidad radica en: escapar del ciclo de la pobreza; contribuir a la reducción de desigualdades y lograr la igualdad de género; empoderar a las personas para llevar una vida más saludable y sostenible; fomentar la tolerancia entre las personas y contribuir a crear sociedades más pacíficas (Organización de las Naciones Unidas, 2020). De aquí que la enseñanza de la Prospectiva desde la educación básica contribuya a la educación de calidad.

Y precisamente, dentro del desarrollo de los mismos ODS se estipula que: "las razones de la falta de una educación de calidad son la escasez de profesores capacitados y las malas condiciones de las escuelas de muchas zonas del mundo y las cuestiones de equidad relacionadas con las oportunidades que tienen niños y niñas de zonas rurales. Para que se brinde educación de calidad a los niños de familias empobrecidas, se necesita invertir en becas educativas, talleres de formación para docentes, construcción de escuelas y una mejora del acceso al agua y electricidad en las escuelas" (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Entonces, la propuesta de valor de TTF es animar y apoyar a los profesores y administradores a incluir el futuro en sus clases y escuelas para lograr los siguientes valores:

- Involucrar a los estudiantes en proyectos interesantes y emocionantes que los motiven a aprender
- Enseñar a los estudiantes lo que necesitan aprender para tener éxito en una carrera y en la vida, específicamente cómo lidiar con el creciente ritmo y complejidad del cambio.
- Enseñar habilidades de pensamiento de orden superior, como investigación, análisis, creatividad, pensamiento crítico, evaluación, síntesis y comunicación.
- Diferenciar la instrucción proporcionando a los mejores estudiantes proyectos abiertos que puedan hacer en gran medida por sí mismos.

- Capacitar a los estudiantes para visualizar un futuro preferente y trabajar, como puedan, para lograr dentro de su esfera de influencia.
- Ser parte de un movimiento educativo innovador mientras se trabaja con otros educadores interesantes y creativos.

Dentro de la tesitura de capacitación, innovación y la calidad dentro de la educación, una parte clave es la enseñanza de las capacidades anticipatorias. Estas son las que los seres humanos desarrollan para anticipar sus acciones y construir futuro. Desde 1990, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) definía al desarrollo humano como "el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades". El Programa defiende al cambio y hace que los países tengan acceso al conocimiento, a la experiencia y a los recursos necesarios para ayudar a que las personas se labren un futuro mejor (Vargas, 2019).
La UNESCO es pionera de la llamada Futures Literacy, que promueve la alfabetización prospectiva o de futuros y adquirir las capacidades para realizar acciones innovadoras a priori, además de mostrar cómo la innovación marca la diferencia en los esfuerzos de la humanidad por crear un mundo pacífico, inclusivo y sostenible. Esta organización llama a saber cómo usar el futuro: Alfabetización del Futuro (FL). La FL es una capacidad, como saber leer o, tomando el concepto desarrollado por Amartya Sen y Martha Nussbaum, la capacidad de ejercer la libertad.
Cuando alguien está alfabetizado en el futuro, sabe por qué está poniendo el futuro a trabajar para ayudar con un desafío en particular y qué métodos o herramientas desplegar. Al igual que un carpintero que sabe que si quiere clavar un clavo en su casa es mejor usar un martillo que un destornillador; de aquí la importancia de sobre desarrollar estas características para la anticipación (Miller, s/a).

La situación del ODS #4 hasta el 2019 es así (ONU, 2019):

- Las sorprendentes tasas bajas de competencia en lectura y matemáticas señalan una crisis mundial de enseñanza.
- La enseñanza de la primera infancia ofrece una ventaja en la escuela, pero un tercio de los niños del mundo están quedando rezagados.
- El progreso se ha estancado en alcanzar a los niños que no asisten a la escuela.
- A pesar de los progresos, 750 millones de adultos todavía no saben leer ni escribir un simple enunciado; dos tercios de esos adultos son mujeres.

Capacidades anticipatorias

Estas capacidades anticipatorias son las siguientes y Teach the Future con su sede en México (Teach the Future México) enfatiza el desarrollo de estas y su importancia en torno a la construcción de futuros, en todas las actividades que suele llevar a cabo.

De hecho, esto podría suceder desde el vientre materno, (dándole al feto a escuchar música con temas de los puntos antes mencionados; viendo programas con alto contenido de valores, de principios; ingiriendo alimentos sostenibles, por mencionar algunos ejemplos):

1. **Conciencia sensorial**, la que por medio de la atención plena desarrolla conciencia y capacidad para estar presentes y tomar las mejores decisiones en cada situación. Vivir plenamente presentes en cada instante construye futuro. “La atención, puesta en la sensación, tranquiliza lo que es compulsivo en nuestro pensamiento y así la mente queda libre…” establecía Charles Brooks, autor de Conciencia Sensorial”.

2. **Forjar el carácter**: proceso que en sí mismo crea futuro, es vivir en la autoconciencia, con sentido de propósito y conciencia ética, con integridad y humildad.

3. **La imaginación y el pensamiento creativo** que refieren a la originalidad, flexibilidad, plasticidad, a la fluidez en nuestra forma de pensar y crear primero en la mente el futuro que queremos.

4. **La conciencia crítica e indagatoria** desafía los aprendizajes, estimula la capacidad para reflexionar, transforma, crea autonomía, autocontrol y autorregula los procesos de pensamiento y aprendizaje. La indagación integra la reflexión y el análisis para lograr aprendizajes significativos, nos abre posibilidades de respuesta que pueden estar enfocadas a imaginar y construir diferentes futuros.

5. **Conciencia ética** como la vía para forjar un buen carácter en personas y grupos. Interactuar y vivir con base en principios y resultados construye futuro.

6. **Conciencia de lenguaje**: el lenguaje expresa una forma de ver el mundo y de interpretar nuestras experiencias. Influye en cómo construye la realidad quien lo usa. Las palabras están asociadas a la experiencia de cada individuo y limitan la percepción de la realidad y de los otros, por tanto, la conciencia del lenguaje verbal y no verbal se convierte en instrumento de cambio y de futuro.

7. **Inteligencia emocional**: es la capacidad de comprender lo que sentimos y comprender cómo se sienten otros. Usarla en nuestras relaciones es importante y necesario para que funcione la vida en general y esencial para la felicidad.

8. La **empatía** que refiere la inteligencia interpersonal, abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más

complejas. La empatía promete relaciones interpersonales que pueden propiciar sentimientos en la construcción de la paz.

9. **Reconocer y respetar las diferencias**, tener visión de largo plazo y relacionarse mediante un pensamiento ganar-ganar constituye la sinergia como otra capacidad anticipatoria.

10. Y la **intuición**, que entendemos como el conocimiento que surge sin seguir el camino racional, no puede explicarse y a veces ni verbalizarse. Son esas "corazonadas" que ofrecen la respuesta ante cualquier situación.

Ahora bien, hay que recordar que los Objetivos del desarrollo sostenible pertenecen a la iniciativa de los Objetivo de Desarrollo del Milenio u Objetivos del Milenio (ODM), ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que tratan problemas de la vida cotidiana considerados graves y/o radicales y que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir en 2015, extendiéndose después con los ODS.

El reto central del programa de desarrollo de las Naciones Unidas para después de 2015 era asegurar que la globalización se convirtiera en una fuerza positiva para todos los pueblos del mundo de las generaciones presentes y futuras. En el reporte titulado precisamente "Realizando el futuro que queremos para todos", se estipula que:

La educación -entendida como la transmisión, adquisición, creación y adaptación de conocimientos, habilidades y valores- es indispensable para el desarrollo económico inclusivo. En esta perspectiva, los niños, los jóvenes y los adultos son participantes y contribuyentes dinámicos del proceso de aprendizaje. La educación básica es un derecho humano en sí mismo y una condición para la realización de otros derechos. También es una base para el crecimiento económico inclusivo y el cambio transformador. Debe complementarse con otras actividades de educación y capacitación, incluidos los programas terciarios y de formación profesional, a fin de mantener una fuerza de trabajo que pueda responder a las cambiantes oportunidades económicas (UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda, 2012).

Lo anterior dentro del marco de *desarrollo económico inclusivo* como una de las cuatro dimensiones centrales, donde se necesitarán progresos durante varios años y decenios para construir un mundo basado en los derechos, equitativo, seguro y sostenible para todas las personas. Para lograr los grandes objetivos, se requiere de enfoques holísticos de las políticas, dadas las sinergias positivas en las cuatro dimensiones.

Los **tres principios: derechos humanos, igualdad y sostenibilidad,** deberían conformar y ayudar a informar las vías de desarrollo para perseguir estos amplios objetivos y cualquier otra meta específica, dentro del programa mundial de desarrollo (UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda, 2012). Podemos

apreciar entonces, que hay correlaciones directas e importantes entre: educación-economía- educación-sostenibilidad, educación-igualdad.
A este respecto y en gran medida, Teach the Future apuesta por un aprendizaje eficaz y la adquisición de conocimientos, capacidades y competencias relevantes a lo largo de la vida, tanto en términos de competencias técnicas y profesionales para un trabajo decente (como consecuencia), como para el ejercicio de la 'ciudadanía global' en un mundo plural, interdependiente e interconectado y contribuir, al trabajar directamente con el futuro, a la sostenibilidad, la igualdad y la economía también, aumentando la calidad educativa.

ODS 8

Los trabajos del futuro serán únicos y emprendedores, y requerirán un conjunto de actitudes y habilidades que incluso aun no imaginamos. Y ello llevaría al **ODS #8 "Trabajo decente y crecimiento económico"**. El simple hecho de vivir y de ser ciudadanos activos en el mundo, requerirá cada una de las habilidades que la mayoría de los maestros anhelan que sus estudiantes adquieran.
Así que es hora de empezar a enseñar esas habilidades, intencional y explícitamente, para que generaciones actuales y subsecuentes (incluyendo hijos, nietos) tengan la oportunidad de disfrutar y tener éxito en el mundo que les dejamos. Teniendo en cuenta estas metas, el objetivo es lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030.
La situación del ODS #8 hasta el 2019 es así (ONU, 2019)

- El crecimiento económico en los países menos adelantados ha vuelto a crecer, pero la meta del 7% continúa siendo difícil de alcanzar.
- La productividad laboral está aumentando, aunque existen grandes disparidades entre las regiones.
- El empleo informal sigue siendo un desafío importante para cumplir con el objetivo de trabajo decente para todos.
- La continua brecha en la retribución entre mujeres y hombres es un recordatorio notorio de la desigualdad entre sexos.
- La tasa mundial de desempleo disminuye de manera sostenida, pero sigue siendo alta en algunas regiones y entre los jóvenes.
- El talento y la energía de una quinta parte de los jóvenes del mundo no se están aprovechando eficazmente.

ODS 11

Además del Objetivo #4, integrar la prospectiva en las escuelas desde la educación básica sostendría al **ODS #11 "Ciudades y comunidades sostenibles"** y aún más especialmente, con la **meta 11.3** de ese mismo objetivo: "De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países". Se necesita mejorar, por tanto, la planificación y la gestión urbanas para que los espacios urbanos del mundo sean más inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Destacando la resiliencia como otra capacidad clave.

La situación del ODS #11 hasta el 2019 es así (ONU, 2019):

- La rápida urbanización y el crecimiento de la población superan el ritmo de la construcción de viviendas adecuadas y asequibles.
- El acceso al transporte público está aumentando, pero es necesario avanzar más rápidamente en las regiones en desarrollo.
- Los residuos municipales están aumentando, lo que destaca la creciente necesidad de invertir en infraestructura urbana.
- En demasiadas ciudades la contaminación del aire se ha convertido en un peligro inevitable para la salud.
- En demasiadas ciudades la contaminación del aire se ha convertido en un peligro inevitable para la salud.

La educación, incluida la educación formal/pos formal, la concienciación pública y la capacitación, debe reconocerse como un proceso mediante el cual los seres humanos y las sociedades pueden alcanzar su máximo potencial. La educación es fundamental para promover el desarrollo sostenible y mejorar la capacidad de las personas para abordar las cuestiones relativas al medio ambiente y el desarrollo.

Para ser eficaz, la educación sobre el medio ambiente y el desarrollo debe ocuparse de la dinámica del entorno físico/biológico y socioeconómico y del desarrollo humano (que puede incluir el espiritual); debe estar integrada en todas las disciplinas; y debe emplear métodos formales y no formales y medios de comunicación eficaces.

Si queremos que la prospectiva en la educación tenga un mayor impacto en los jóvenes que "otra lección de ciencias sociales", tenemos que entrar en la arena de la cultura juvenil e inspirarlos a elaborar futuros compartidos dirigidos al bien común, además haciendo presente una responsabilidad intergeneracional hasta con quienes no han nacido.

El ODS transversal: salud mental

Sonia Consiglio Favaretto (2020), una de las pioneras de los ODS, menciona que, en su opinión, la salud mental es una condición para el avance en todos los ODS y por tanto, es un "ODS transversal", entrelazado con todos los demás ODS. No es como si la salud mental no fuera parte de los 17 ODS, pues en el # 3 - Vidas Saludables y Bienestar - el objetivo 3.4 establece: "Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la **salud mental** y el bienestar". Sin embargo, debería llevar una transversalidad.

En el documento de la ONU hay una parte que dice "Transformando nuestro mundo: la agenda de 2030 para el desarrollo sostenible", es el segundo párrafo del preámbulo: "Todos los países y todas las partes interesadas, actuando en colaboración, aplicarán este plan. Estamos decididos a liberar a la raza humana de la tiranía de la pobreza y la miseria y a sanar y asegurar nuestro planeta. Estamos decididos a adoptar las medidas audaces y transformadoras que se necesitan con urgencia para llevar al mundo por un camino sostenible y resistente. Al embarcarnos en este viaje colectivo, nos comprometemos a que nadie se quede atrás" (Consiglio, 2020).

La palabra "transformación" es parte del nombre del documento y es su inspiración. El psicoanálisis afirma que no hay cura, sino una "transformación existencial de la persona", la conciencia, un cambio en su actitud mental. Esto es lo que necesitamos cada día: personas más conscientes, más resistentes, más enfocadas en la transformación, y que sean capaces de cambiarse a sí mismos y al mundo (Consiglio, 2020).

Los ciudadanos, las autoridades gubernamentales, los dirigentes empresariales, los consumidores -en otras palabras, las personas, independientemente de su papel en la sociedad- que tengan una mejor salud mental podrán, sin duda, formar parte de los ODS y trabajar en ellos de manera más espontánea, activa, equilibrada y, por consiguiente, más satisfactoria, llegando a un 2030 más feliz (Consiglio, 2020).

A este respecto, de acuerdo con lo ya antes mencionado de cómo la prospectiva integra habilidades que van a la inteligencia emocional, la inteligencia prospectiva, la gestión de emociones y mucho más, especialmente considerando la existencia de la Piscoprospectiva o Psicología de la anticipación y los Futuros Personales, su enseñanza va en formación de seres y no de quehaceres.

Ser prospectivo implica, trabajar en la salud mental, propia y colectiva, además de promover el desarrollo y el crecimiento personales, clave para navegar resilientes en estos mares abiertos y profesionalizar holísticamente el afrontamiento del devenir.

Comunidades de futuros

Todo lo anterior se potencia, como otro fin que trasciende más allá de la sola enseñanza, a través de la **construcción comunitaria de futuros.** Formando seres prospectivos desde edad temprana, convergerá en forjar este tipo de agrupaciones que trabajen en pro del planeta. Esto llevaría por objetivo: formar agentes de transformación, comprometidos con su crecimiento y desarrollo personales para generar impacto colectivo, servicio y resiliencia en diversos sectores.

Se trata, de crear comunidades que lleven a cabo el cambio transformacional y tengan la capacidad de resolver problemáticas complejas basándose en relaciones de confianza, liderazgos efectivos y eficaces con un enfoque de futuros, en torno al bienestar integral.

Algunos beneficios de crear estas comunidades son:

- establecer prioridades.
- organizar y desarrollar grupos de acción.
- encontrar, aprovechar y utilizar los recursos.
- se convierten en aprendices que continuamente crecen y mejoran.
- fortalecer su capacidad de liderazgo.

(Herchmer, 2019)

Las comunidades fuertes desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la innovación, la pertinencia y la sostenibilidad, que es esencial tanto para la calidad de vida como para el desarrollo económico. Como menciona Mike Green, "Las comunidades fuertes se crean cuando los ciudadanos son los productores de su propio futuro. No pueden ser reemplazados. Ningún profesional, institución, empresa o gobierno puede reemplazar el poder, la creatividad o la relevancia de los ciudadanos productivos" (Herchmer, 2019).

Hay algunos ejemplos de comunidades que pudieran distar de lo que engloba un abordaje de futuros integrales y conscientes. No se trata de hacer críticas a lo suscitado, sino de establecer referentes de lecciones donde un encauzamiento guiado y profesional de construcción de futuros podría surtir mejor efecto.

En 2019 y parte del 2020, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de una de las universidades más prestigiosas de América Latina: la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, Ciudad de México, un grupo de feministas -presuntamente mal llamadas feminazis por algunos- reclamaron la violencia de género que se vive en el

país desde hace décadas, aunada al hostigamiento y acoso recibidos por el género opuesto (especialmente administrativos) dentro de la misma institución escolar, incluyendo el mundo digital y hasta feminicidios.

Dicho movimiento llamado “cacerolazo separatista” mantuvo tomadas las instalaciones de la facultad, SU facultad, previa vandalización de estas con: vidrios rotos, destrucción de máquinas expendedoras, grafitis, robo de artículos e incluso el consumo de bebidas alcohólicas. Si bien se podría pensar que esta inmovilización (pues ojo, estos paros han inmovilizado y no movilizado) podría ser parte del ODS #5 “Igualdad de género” y el #16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”, no existe un Estado de Derecho que respalde sostenibilidad alguna. Muchos días sin clases, entre otras consecuencias, surgieron de esto.

Eleonora Barbieri Masini (Gidley, Bateman, & Smith, 2004) menciona que: “las mujeres están mejor adaptadas para el cambio de la sociedad industrial a una nueva sociedad... porque las mujeres no son portadoras de los valores de la sociedad industrial precedente. Como no fueron las constructoras del futuro en la sociedad precedente, pueden convertirse en las constructoras del futuro en una sociedad diferente. Como eran invisibles en la sociedad industrial, pueden convertirse en visibles y constructivos en una sociedad postindustrial”.

Sin embargo, un análisis y trabajo prospectivos podrían haber llevado a acciones que no dañaran la integralidad ni de instituciones, ni de personas.

Por otro lado, está el caso de San Juan Drama Company. Antonio Morales, de origen y residencia boricua, es fundador y director creativo de la Fundación “Teatro por amor” que ofrece clases de actuación a gente de escasos recursos.

Su grupo más reciente es el llamado “San Juan Drama Company” dentro de la capital de Puerto Rico que lleva el mismo nombre. Dicha compañía teatral, ha sido el hogar de cientos de jóvenes con la aspiración de convertirse en artistas escénicos desde 2010.

Algunos de sus jóvenes actores viven en desarrollos de viviendas públicas, mientras que otros provienen de hogares de clase media. Esto los mantiene alejados de las calles, las drogas y la violencia, además de unirlos en lo que todos tienen en común: ¡su pasión por las artes!, forjando un mucho mejor futuro para todo ellos. Llevan más de 20 producciones teatrales con pronta expansión a televisión y cine cursos de actualización en otros lados del mundo incluyendo México.

Este ejemplo contribuye, entre otros al ODS #1 Fin de la pobreza, particularmente con la meta “fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos

extremos relacionados con el clima y otras crisis y desastres económicos, sociales y ambientales.

Puerto Rico, además de tener comunidades con altos índices de violencia y pobreza como el multifamiliar Llorens Torres, ha sido objeto de fuertes huracanes y por otro lado, es una región vulnerada por su propio presidente de Estados Unidos. Así entonces, implementar capacidades anticipatorias en las escuelas, preparando a los estudiantes para el mañana enseñándoles el futuro desde hoy, es crucial para enfrentar los desafíos globales.

Invertir en la educación de futuros ayudará a los maestros, a preparar a sus estudiantes para los cambios y lidiar con las incertidumbres. Enseñar el futuro significa ayudar a los jóvenes a adquirir habilidades del s. XXI, como el pensamiento creativo y la colaboración para abordar problemas complejos e ir formando comunidades de futuros que trabajen en pro de nosotros y ambos ejemplos nos dan pautas de reflexión hacia este punto. Como dice Godet: ¿Cómo queremos que el mundo cambie, con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?

Como nota, los futuristas piensan en el futuro como un conjunto de futuros plausibles en lugar de un futuro que es "correcto" y el resto que es "incorrecto". Esos futuros se desarrollan en escenarios, historias sobre cómo podría surgir el futuro, basadas en un uso disciplinado de la imaginación -Imaginación porque un futuro verdaderamente diferente sólo puede ser concebido en la imaginación, no simplemente como el resultado de un análisis lógico. Disciplina porque un futuro bien fundamentado requiere alguna evidencia que sugiera que tal futuro podría ocurrir *plausiblemente.*

Desafíos

Introducir este campo de la prospectiva no ha sido tarea fácil. En algunos lugares como Holanda, Italia y Finlandia, tienen respaldo del gobierno para llevar a cabo tal asunto. En México, por ejemplo, este punto es inexistente.

Varias escuelas particulares ya tienen en su currículo un abordaje hacia el futuro si bien no prospectivo, lo que lleva a colocar ciertas barreras para la integración de este tipo de enseñanza. Las escuelas públicas de pronta responden a reformas y otra serie de lineamientos donde sigue habiendo mayores prioridades hacia la enseñanza lingüística, matemática, entre otros.

La imagen ideal de la educación con enseñanza de futuros desde la perspectiva de Slaughter (Gidley, Bateman, & Smith, 2004) sería:

- Introducir conceptos y herramientas de futuros en todo el plan de estudios.

- Integrar el pensamiento de los futuros en la formación de los maestros y su desarrollo.
- Relacionar los marcos de los programas de estudios con su contexto más amplio y a largo plazo.
- Utilizar métodos de futuro en la planificación estratégica de las escuelas y los sistemas escolares.
- Revisar el concepto de liderazgo educativo para incluir un elemento proactivo.

Sin embargo, en muchos lugares, especialmente de América Latina, hay los siguientes problemas:

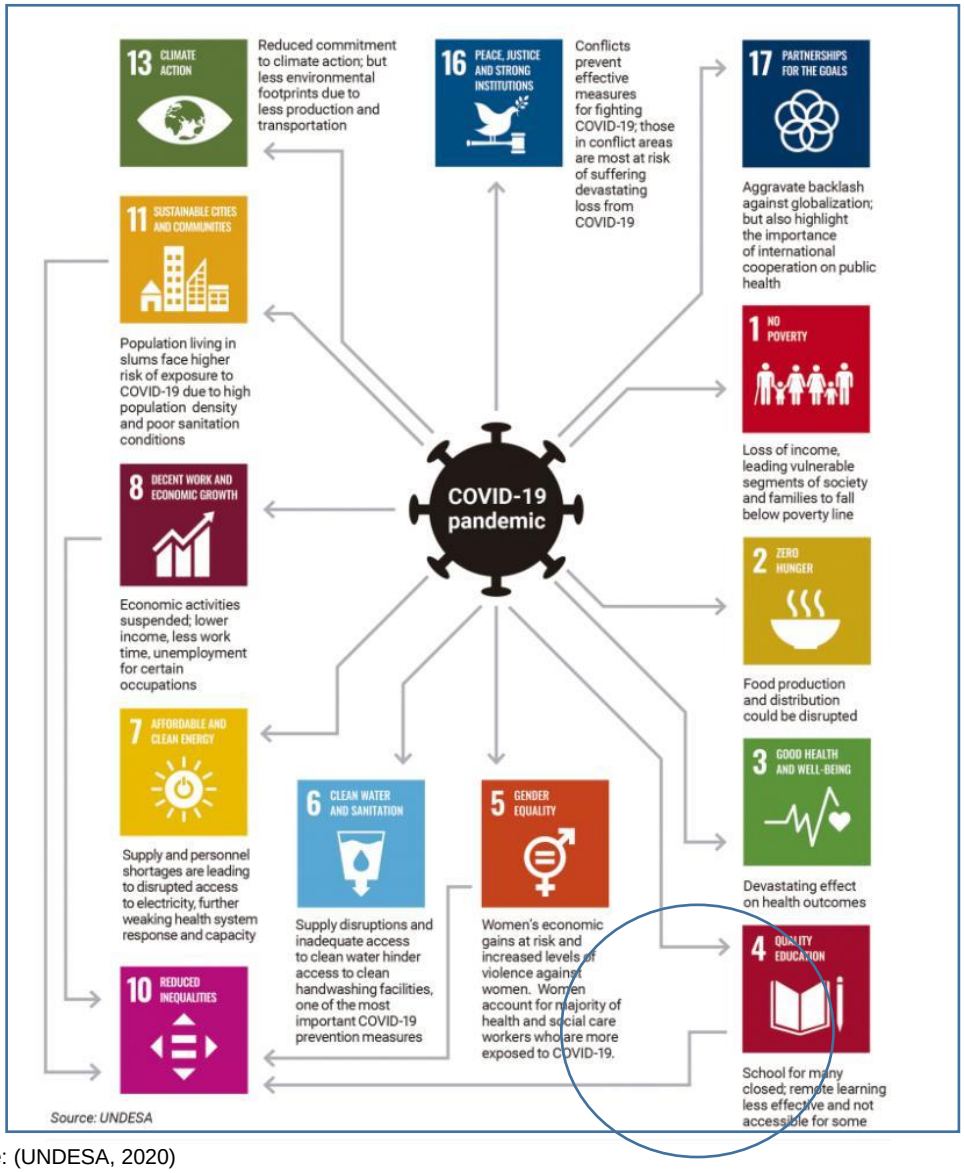
- Desvinculación de los contextos sociales.
- Problemas de calidad y pertinencia no resueltos.
- Problemas magisteriales, bajos salarios, falta de formación y capacitación continua.
- Escasez de docentes y desprestigio social.
- Falas en la salida ocupacional del profesionista.
- Falta de recursos e infraestructura.
- Fracaso y desencanto escolar.

(Salas, 2019)

Y todo eso no ayuda en la implementación de la enseñanza prospectiva en las escuelas. También se vuelve de importancia considerar otros factores, para los cuales hay que estar preparados prospectivamente hablando.

Tal es el caso, como se mencionó anteriormente, de la pandemia del SARS-CoV2 con cauce en COVID-19. Es una muestra de cómo seres humanos de cualquier edad, raza, género, entre otros debemos estar preparados para afrontar lo que devenga.

A su vez, esto mismo tuvo una repercusión que se puede observar en el siguiente esquema, donde se mermaron rasos que se persiguen dentro de los mismos ODS, como las desigualdades, que al transmutar a la enseñanza digital no todos contaban con las condiciones óptimas para abordarlo:



Fuente: (UNDESA, 2020)

Resultado y conclusión

En un mundo tan vertiginoso como en el que estamos viviendo, y tan lleno de incertidumbre, el enseñar el futuro y cómo desarrollar la agencia para influir en él, es imperante.

El cómo preparar mejor a los jóvenes para un futuro rápidamente cambiante e incierto, teniendo en cuenta al mismo tiempo las necesidades de las generaciones futuras, es esencial. La juventud es parte de la solución; deben tener una educación que les permita sentir esto, considerando que ya se habla de educación pos formal.

La enseñanza prospectiva en las escuelas y particularmente tomando un enfoque desde Teach the Future México, se desenvuelve en torno a métodos de enseñanza más holísticos e integrados, que abarquen las cuatro dimensiones humanas: física, cognitiva, emocional, espiritual, además del uso de capacidades anticipatorias -claves para

afrontar el devenir-, métodos y herramientas profesionales propios de la prospectiva y con bases de Psicoprospectiva y Futuros Personales.

Se habla de un desarrollo del ser, y más propiamente, de un ser prospectivo y no sólo de conocimientos generales. Esto lleva al abordaje de las actuales dimensiones mundiales del cambio, con su respectivo trabajo de conciencia, necesario para preparar a niños y adolescentes como actores y ciudadanos globales constructores de futuros, incluyendo la relación bilateral de ser partícipes de contribuir al cumplimiento de los ODS 2030 (y mucho más) y a la vez ser parte de alcanzar particularmente los objetivos 4, 11, 8 y el propuesto transversal de salud mental.

La construcción de comunidades de futuros, a raíz de recibir una educación de este tipo, contribuye a la generación de sostenibilidad, desarrollo de la economía, elaboración de futuros compartidos y queda como sugerencia, elaborar comunidades de futuros de niños y adolescentes específicamente dedicadas a la participación activa en cuanto alcanzar los ODS 2030.

Retos como un sistema, tanto general como educativo contrario (inmediatista, cortoplacista, de apafuegos) a lo que postula una cultura-visión-construcción de largo plazo como la que torga la prospectiva, es un elemento obstructor para impartir este tipo de enseñanza. Condiciones regionales, burocráticas, económicas, políticas y especialmente de tipos de pensamiento (muy retrógradas en muchos casos), son componentes añadidos a la dificultad de integración de la enseñanza de prospectiva en las escuelas.

Queda más por averiguar sobre el papel de la enseñanza prospectiva en las escuelas. Sin embargo, está claro el rol que la educación tiene en el modelaje de la vida de un individuo, de una sociedad, del mundo. A este respecto, mirar hacia el futuro se vuelve imprescindible y formarse para transitar en él, más.

Luego entonces, otorgar esta formación desde tempranas edades y de ser posible, hacerlo parte del ámbito de educación (pos) formal, resultaría un aliciente poderes para la generación de estos agentes de transformación.

A diez años para el 2030, hay cuestiones que se vislumbran difíciles de cubrir. En este sentido, una formación prospectiva incluso en funcionarios, servidores públicos, líderes, llevaría a terrenos de previsión, anticipación, reducción de riesgos, gestión y reducción de la incertidumbre y más, teniendo cauce en un mundo que en algún momento podría eliminar y/o reducir estas deficiencias.

Como menciona António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas: “Los próximos años serán un período vital para salvar el planeta y alcanzar un desarrollo humano sostenible e inclusivo”.

Bibliografía

Bauman, Z. (2009). *Tiempos líquidos. Vivir una época de incertidumbre.* España: Tusquet Editores.

Consiglio, S. (15 de abril de 2020). *LinkedIn*. Obtenido de The need for a transversal SDG: mental health: https://www.linkedin.com/pulse/need-transversal-sdg-mental-health-sonia-consiglio-favaretto/?trackingId=WOBTCe4PRTuhyHumBamFvw%3D%3D

Fundació Factor Humá. (2015). *Unidad de conocimiento VUCA.* Barcelona: FH.

Gidley, J., Bateman, D., & Smith, C. (2004). *Futures in Education.* Obtenido de https://researchbank.rmit.edu.au/view/rmit:4508/g2006019120.pdf

Herchmer, B. (2019). Community Building. *Community Leadership Webinar* (pág. 13). Ontario: Campus for Communities of the Futures.

Miller, R. (s/a). *UNESCO Pioneers Futures Literacy.*Obtenido de Reform for Innovation @ UNESCO: https://en.unesco.org/sites/default/files/myreformstory_riel-miller.pdf

Observatorio de la Juventud en Iberoamérica. (15 de julio de 2017). *ODS 4: Educación de calidad*. Obtenido de https://www.observatoriodelajuventud.org/el-lugar-de-la-educacion-en-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/?gclid=CjwKCAjw1cX0BRBmEiwAy9tKHl98cVq2CktCdcvwzUZRkksbi-bZZUExNmRGFkNtz5-QNhfAdZ9MRRoC2lEQAvD_BwE

OCDE. (21 de enero de 2019). *The future of education is now*. Obtenido de OECD Education and Skills Today: https://oecdedutoday.com/the-future-of-education-is-now/

OCDE. (18 de marzo de 2020). *A helping hand: Education responding to the coronavirus pandemic*. Obtenido de OECD Education and Skills Today: https://oecdedutoday.com/education-responding-coronavirus-pandemic/

OCDE. (23 de marzo de 2020). *How can teachers and school systems respond to the COVID-19 pandemic? Some lessons from TALIS*. Obtenido de OECD Education and Skills Today: https://oecdedutoday.com/how-teachers-school-systems-respond-coronavirus-talis/

ONU. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019.* Obtenido de ODS México: http://www.agenda2030.mx/docs/doctos/SDG_Report2019_es.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (11 de abril de 2020). *Obetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Educación de caidad: por qué es importante: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/4_Spanish_Why_it_Matters.pdf

PNUD. (2020). *Objetivo 4: Educación de calidad*. Obtenido de https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html

Salas, C. (2019). Congreso mundial WFSF 2019 Usos de los futuros: holístico, creativo, tradicional, cosmopolita. *Hacia una didáctica específica para al enseñanza de la prospectiva en América Latina* (pág. 18). CDMX: WFSFMX.

Teach the Future. (11 de abril de 2020). *Teach the Future*. Obtenido de http://www.teachthefuture.eu/

Teach the Future. (11 de abril de 2020). *Teach the Future*. Obtenido de https://www.teachthefuture.org/

The Centre for Postnormal Policy & Futures Studies. (s/a). *Ignorance and Uncertainty. Two key concepts that drive and shape our understanding and experience of PNT*. Obtenido de Postnormal Times : https://postnormaltim.es/essentials/ignorance-and-uncertainty

UN System Task Team on the Post-2015 UN Development Agenda. (junio de 2012). *Realizing the Future We Want for All.* Obtenido de Report to the Secretary-General: https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Post_2015_UNTTreport.pdf

UNDESA. (2020). *LinkedIn*. Obtenido de Camilo Dazza: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6656035912478179328/?commentUrn=urn%3Ali%3Acomment%3A(activity%3A6655867087870918656%2C6656035794320441344)

UNESCO. (2017). *Aid to education is stagnating and not going to countries most in need.*Obtenido de UNESDOC: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000249568

Vargas, G. (2019). Capacidades anticipatorias. CDMX, México.

Prospectiva y partidos políticos. Escenarios para los próximos 15 años en Chile[13]

Paola Aceituno O.[14]

Introducción

Javier Medina al inaugurar este seminario, ha preguntado ¿por qué debemos hacer prospectiva? Varios expositores han dado una serie de razones sobre los aspectos positivos de la prospectiva y han argumentado sobre el tipo de información y capacidades que genera en un contexto de alta incertidumbre y complejidad.

En este marco, resulta pertinente compartir un caso concreto de un estudio prospectivo y contrastar como aquellos escenarios propuestos, fueron emergiendo o no a lo largo de estos años. Hacer este ejercicio, pareciera un tanto contradictorio, debido a los supuestos que sustentan los estudios prospectivos, esto es, que la disciplina no busca adivinar el futuro.

Sin embargo, la técnica Delphi utilizada para levantar la información que comentaremos, posee ciertos matices, debido a que sus procesos conjugan lo cualitativo y lo cuantitativo, lo que permite identificar tendencias fuertes, incipientes o transformadoras del futuro, las que surgen desde el conocimiento o visión de los expertos, y con las cuales, se elaboran una serie de escenarios de mayor o menor probabilidad, dentro de un abanico inicial.

El estudio que se presenta fue gestado bajo variados pulsos políticos en el año 2012 en Chile. En aquel entonces, la clase política y en particular los Partidos Políticos estaban siendo cuestionados y criticados por seguir caminos que la sociedad civil estaba dejando atrás. La orientación en el tiempo como institución, parecía poco adecuada, y constantemente se observaba precariedad al lidiar con las importantes tareas dentro del ordenamiento democrático. Así las cosas, los Partidos Políticos a poco andar de recuperada la democracia, presentaban una estructura con muchas trabas o anclajes, mientras la ciudadanía era parte de una de las grandes transformaciones económicas y sociales, que tenso el desacople político, mediado por las libertades económicas, la apertura al mundo y las transformaciones tecnológicas impulsadas, entre otros cambios.

---

[13]Este trabajo fue publicado en el año 2013 por RiL Editores, Santiago, Chile.

[14]Magíster en Ciencia Política. Es especialista e investigadora en Prospectiva y Políticas Públicas. Académica y Editora de la Revista de Estudios Políticos y Estratégicos del Programa de Políticas Públicas de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Tecnológica Metropolitana del Estado de Chile (UTEM). Investigadora de la Red CYTED 617RT0531: “Creación y consolidación de la Confederación Latinoamericana y Caribeña de Redes de Prospectiva”. Correo electrónico: paola.aceituno@utem.cl. orcid.org/0000-0001-7690-7328.

Así las cosas, los actores políticos, en vez de liderar transformaciones institucionales y administrativas, miraron el futuro como un espacio inmutable, fácilmente interpretable y controlable, mostrando un rol anacrónico y proclive a la extrapolación de la tendencia pasada.

En ese contexto, los Partidos Políticos en el 2012, presentaban un nivel de aprobación de solo un 6%, (CEP, 2012) ocupando el último lugar en la medición de confianza en instituciones chilenas. Aun así, los Partidos, en vez de corregir el rumbo, mostraban férreamente una barrera imposible de permear, donde los recursos económicos, cognitivos, legales y políticos, eran jugados y transados en dos coaliciones dominantes, las que se amparaban mutuamente, olvidando que lo que entendían como capital político, no terminaba en la capacidad de lograr acuerdos intra e interpartidos, si no que consistía en la cantidad de consenso que un actor es capaz de poner en movimiento (Dente y Soubirats, 2014) y esta premisa, incluye a la ciudadanía.

Por lo tanto, esta falta de visión trajo un nuevo fenómeno que dejó aún más en evidencia el fondo de las cosas, esto es un padrón envejecido y un escaso interés de las nuevas generaciones por inscribirse en los registros electorales. Este fenómeno fue interpretado, no como una reacción a su desempeño, sino más bien como parte de una desidia de orden administrativo, que convinieron en corregir, mediante la inscripción automática en el Registro Electoral, y reemplazando el voto obligatorio, por otro de carácter voluntario.

Con esta nueva y trascendental decisión y el nivel de incertidumbre política existente, resultaba interesante poner en marcha un estudio prospectivo Delphi, en el cual expertos, políticos y líderes de opinión ligados a la política como a los estudios de futuro, participaran en rondas de preguntas de manera online. Con ello, se logró generar un acotado número de escenarios futuros para los Partidos Políticos chilenos, que abarcaba un horizonte temporal de 15 años.

El objetivo final de este ejercicio era generar insumos que pudieran estrechar las brechas entre la cuestionada representatividad, legitimidad, transparencia y democracia de los partidos, lo que permitiría una renovación y adecuación de sus estructuras.

Esta presentación revisa aquellas previsiones y serán contrastadas al 2019.

Desarrollo

Los escenarios más probables según los expertos:

1. **Escenarios relativos al orden de los Partidos Políticos. Aumento de la participación femenina**

Conforme a la opinión de los expertos consultados, es posible esperar la ocurrencia de importantes cambios en relación con la estructura y organización de los partidos políticos.

Es dealto consenso en los expertos, que la fuerte tendencia relativa al rol y la presencia de las mujeres dentro de los partidos, seguirá fortaleciéndose y consolidándose en el tiempo, asumiendo cargos de relevancia y visibilidad dentro de ellos.

Al revisar algunos estudios prospectivos internacionales relativos a esta tendencia, muestra similares resultados, incluso se habla de una “feminización de la política”,(Bas, E, 2004) donde la recurrente visión y consenso de los expertos respecto a este tema, confluye hacia una mayor y destacada participación femenina.

En relación con lo anterior, también existe consensorespecto a que se generará una ley de cuotas yel Estado destinará recursos para fortalecer y fomentar la participación de la mujer en la política.

2. **Surgimiento de nuevos partidos o coaliciones. Regionalización**

Existe un alto grado de consenso respecto a la posibilidad del surgimiento de nuevas coaliciones y partidos, producto de la fragmentación y falta de identificación con los actuales. Estos nuevos partidos o coaliciones (incluyendo también movimientos políticos), según algunos expertos, tendrán como elementos identificadores, ya no sólo cuestiones ideológicas, sino factores como el territorial, ambiental o estamental.

Al respecto, es importante mencionar que si bien en nuestro escenario político vigente, algunos partidos contienen ya estos elementos dentro de su visión, debemos hacer hincapié en que el proceso de especialización es también cohesionador o catalizador de intereses, ya que como indica un experto,“h*ay especialización política, como en todo lo demás. Una sociedad moderna tiene esa como una de sus características".* Esta especialización nos debe llevar a observar con atención la aparición de nuevos movimientos que tengan un marcado énfasis en algún tema en particular.

Así también, se espera una regionalización de los Partidos Políticos, es decir, que estos volcarán sus esfuerzos hacia las regiones, como un efecto colateral del voto voluntario. En la práctica, los partidos se verán obligados a salir a buscar el voto y a movilizar a las personas; sin embargo, esta movilización pasará principalmente por la condición de que el candidato a representarlos sea local.

Al parecer será un factor absolutamente relevante, a la hora de elegir un representante, el carácter local de los candidatos, por lo tanto, los partidos enfocaran la búsqueda y posicionamiento de candidatos locales, independiente de la militancia o no en el partido que los acoja y respalde.

A su vez, dentro de esta tendencia a la regionalización, se menciona también como tendencia fuerte, el surgimiento de Partidos Políticos con marcado acento regional.

Ahora bien,en conjunto con la mirada de los partidos a lo local,se menciona con alto grado de consenso el surgimiento de nuevos pactos o coaliciones dentro de los ya existentes, esto es, la posible creación de subpactos dentro de las distintas corrientes políticas, reconfigurando el escenario actual.

Otratendencia fuerte que ya podemos ver hoy,es que debería acentuarse, el que los partidos políticos funcionarán con menos militantes y crecientemente apoyados por simpatizantes y adherentes temporales.

En efecto, los ciudadanos, según el alto consenso de los expertos, asumirán compromisos de menor durabilidad en el tiempo con los partidos, por lo tanto será posible evidenciar una alta rotación de quienes se involucran espontáneamente, pues ello se asociará a candidaturas o intereses puntuales, sin proyección ni militancia dentro del partido.

Este hecho, tiene una doble raíz; por un lado, la necesidad de incorporarlos en campañas, debido a los compromisos espontáneos que genera un candidato en particular y que por sí solo atrae adherentes pasajeros; y por otro, que son precisamente los partidos quienes no quieren dar reales oportunidades a los simpatizantes, ya que no están dispuestos a inclusiones que puedan de alguna manera quitarles porciones de poder. Al respecto, menciona un experto que *ya está ocurriendo en los partidos políticos, existe mucho recelo en darles votación en temas fundamentales, por lo tanto se les incorpora para el trabajo, pero no en las estructuras.*

En relación a la organización interna de los partidos políticos, una tendencia con alto consenso es que los dirigentes de los partidos serán elegidos por mecanismos cada vez más democráticos y participativos.

Finalmente y cista como una tendencia apreciable, esque se reducirán los requisitos en la constitución de un Partido Político, a fin de hacer más sencillo el proceso. Específicamente, se alude a la disminución del porcentaje de firmas exigido para ello.

3. Escenarios relativos al financiamiento electoral y la transparencia

Otra de las tendencias fuertes y de alto consenso, indica que la transparencia alcanzará a los Partidos Políticos, especialmente en materias relativas al financiamiento electoral y al esclarecimiento del origen de los aportes, como refiere un experto, *la tendencia a transparentar actos públicos es mundial y sigue vigente y se proyecta todavía con fuerza. Otra cosa es que esa mayor transparencia sea suficiente en un mundo en que la actividad económica terminó por colonizar totalmente la actividad política*.

Lo anterior, incluye un reforzamiento del marco legal respectivo, con la finalidad de lograr una mayor fiscalización, pues si bien las leyes 19.884 y 19.885 han contribuido en la generación de mecanismos para regular el aporte privado a campañas electorales, límites y financiamiento estatal al gasto electoral, la normativa debe perfeccionarse.

En este mismo orden de ideas, se espera que el financiamiento de los partidos sea proporcionado en forma permanentemente por el Estado.

4. Escenarios relativos al sistema electoral, designación y elegibilidad

En primer lugar, los expertos no tuvieron duda alguna respecto a que en los próximos años el sistema binominal será reemplazado. No obstante, algunos manifestaron sus reparos en cuanto a que el nuevo sistema sea más democrático, proporcional o legítimo que el binominal, indicando que *probablemente sea "otro binominal", pero bajo un nuevo sistema, como por ejemplo, mayor cantidad de representantes.*

Ahora bien, en relación con la elección de candidatos para cargos de elección popular, es posible esperar importantes transformaciones. El énfasis en una democracia más representativa y vinculante, según el alto consenso de los expertos, nos llevará, por ejemplo, a la existencia de primarias para la designación de candidatos presidenciales.

A su vez, como ya lo planteábamos, la designación de candidatos, tendrá una marcada referencia territorial y las personas privilegiarán el acceso de independientes a cargos de elección popular. En este mismo sentido, y con alto consenso, es que cada región o provincia, según corresponda, elija en los próximos años y de manera directa, a sus Consejeros Regionales, Intendentes y Gobernadores.

En cuanto a la reelección de cargos parlamentarios, alcaldes y concejales, lo más probable es que la extensión de esta posibilidad sea limitada.No deja de llamar la atención, que como tendencia débil, se presenta también un posible giro hacia la reelección por única vez, del Presidente de la República.

Cabe mencionar, como una curiosidad, que una tendencia apreciable, está relacionada con la posibilidad de que el sistema de gobierno sea semipresidencial.

Finalmente, dentro de las tendencias débiles, se menciona que los Partidos Políticos recurrirán constantemente al tema del voto obligatorio.

Algunos expertos indicaron que quizás no se volvería a la obligatoriedad del voto, por cuanto *la legitimación del "voto voluntario" se convertirá en una premisa de "libertad" difícil de cambiar,* pero que sí será un tema constante en el relato de algunos Partidos Políticos, antes y durante las elecciones que corresponda, pues *el voto voluntario sólo legitima el acarreo y por lo tanto ganan los partidos políticos, y también las ideas de partidos con más dinero para el traslado de gente.* En relación a esto último, se recomendaron auditorías periódicas al padrón electoral.

5. Escenarios respecto a la participación ciudadana

El empoderamiento ciudadano que hemos visto florecer en los últimos años, seguirá en aumento según los expertos, sobre todo para exigir el cumplimiento de las promesas electorales, pero llevando aparejadas diversas demandas sociales y ambientales.

En este contexto, serán las redes sociales las que canalizaran éstas y otras demandas, por lo que se espera una consolidación de su influencia en el ámbito político.

Un punto no menos importante, dentro de este proceso de empoderamiento de la sociedad, es el que ejercerán las personas que se convertirán en adultos mayores al 2027 y que hoy se encuentran en etapa adulta y activamente trabajando.

Esto se debe al cambio en la estructura etaria y al aumento en la esperanza de vida, por lo tanto este cambio jugará favorablemente a que este rango etario, en los próximos años, ostente más poder y una representatividad nunca antes vista.

Explica un experto que *los partidos parecen no percatarse de un hecho evidente como ese y siguen monitoreando solo los movimientos de calle y repitiendo sus consignas. Una sociedad añosa es una sociedad conservadora, así sea que los quinceañeros salgan a la calle por miles, decenas o centenares de miles. Por supuesto que todos estamos de acuerdo en pedir gratuidad para nosotros mismos en lo que sea. Los viejos pronto comenzarán a pedir mejores pensiones (que habrán de pagar los jóvenes). Como sea que se de esta lucha de intereses etarios, las estadísticas señalan que la ganarán los más viejos porque seremos más. Y si cambia el binominal, con mayor razón.*

Resultado

En términos generales, la mayoría de las previsiones apuntaron a que los principales cambios no serían impulsados desde el interior de los partidos políticos. Es decir, las trasformaciones provendrían de escenarios externos, potenciadas por efectos de cambios en la sociedad y cambios desde el ejecutivo, mediante la instauración de nuevas normas, que buscarán la transparencia, democratización y corrección de situaciones.

Desde el 2012, los cambios fueron lentos, sin embargo, la mayor transformación fue la entrada en vigencia de la nueva ley de partidos políticos en el año 2016, que trajo consigo varios cambios que se habían previsto.

Lo anterior se vio impulsado, por una serie de eventos a las cuales fueron expuestos mediáticamente. A continuación, revisaremos algunos de los escenarios:

1. Aumento de la participación femenina

El Servicio Electoral (SERVEL) informó que en el proceso electoral 2017 las modificaciones introducidas por la Ley 20.840, resultó ser exitoso, debido a que la llamada ley de cuotas que buscaba que la declaración de candidaturas al Congreso Nacional realizadas por los partidos, los hombres ni las mujeres superaran el 60%. Así las cosas, de un 15,8% (1989) de diputadas, se aumentó a 22,6% (2017) (de 19 a 35, de un total de 155 escaños) y a 23,3% en el Senado (de 6 a 10 senadoras, de un total de 43 escaños). Sin embargo, la representación femenina en el Senado, es una transformación aun en desarrollo debido a que:

> *"Los senadores y senadoras son 43 hasta el año 2022. En las elecciones de 2017, se eligieron con un sistema proporcional un total de 23 de las regiones impares. En el 2021 se elijan otros 27 de las regiones con número par, más la Región Metropolitana. Se completará así el número de 50 integrantes que tendrá la cámara alta a partir de 2022. Algunas regiones eligen dos senadores o senadoras, otras tres y las más pobladas eligen cinco"* (BCN, 2017).

Por su parte, las alcaldesas electas pasaron de un 6,4% (1992) a un 11,9% (2016) y de consejalas de un 12% (1992) a un 24,7% (2016). Así mismo, se puso en marcha la elección de Consejeras/os Regionales (que anteriormente era facultad presidencial) y las mujeres representaron un 26,3% (2018).

Con la aprobación de la Ley N°20.840 del año 2015, que sustituyó el sistema electoral binominal por uno proporcional, se introdujo la ley de cuotas mencionada, que obliga a los Partidos Políticos, desde el 2017 hasta el 2029, a presentar un porcentaje no menor del 40% de mujeres entre sus candidatas, pero también se regula su financiamiento.

> *"Asimismo se incorpora en el ámbito del financiamiento especial para candidatas dos disposiciones transitorias en la Ley 19.884, sobre transparencia, límite y control de gasto electoral. En la primera, se establece la entrega de un monto de 500 UF por cada candidata que haya resultado electa, a los partidos políticos a los que pertenezca. En la segunda, se establece el derecho a un reembolso adicional a las*

candidatas a senadoras y diputadas de sus gastos electorales, de cargo fiscal, de 0,0100 UF por cada voto obtenido" (BCN, 2018, p 4).

Surgimiento de nuevos partidos o coaliciones. Regionalización. Disminución de Militantes. Reducción de los requisitos en la constitución de un Partido Político

En el 2012, el Servicio Electoral de Chile (SERVEL) registraba 17 partidos políticos, algunos de ellos desaparecieron en el camino y otros fueron creados. Actualmente la fortaleza de los partidos no está centrada en la ideología, algunos partidos y coaliciones, contienen movimientos temáticos de agrupaciones simpatizantes. Actualmente el SERVEL tiene inscritos 22 partidos vigentes y 12 en conformación. Lo cual muestra una tendencia moderada a su incremento.

Uno de los escenarios planteaba que "se formarán nuevas coaliciones y nuevos partidos políticos". En el 2012 era poco probable debido a la fortaleza tanto jurídica como histórica que tenían las dos coaliciones dominantes. Sin embargo, hoy, tenemos un tercer sector incidiendo fuertemente en la toma de decisiones, y mostrando un capital político que le ha permitido su expansión y fortalecimiento, este es el denominado Frente Amplio, que se define como una coalición política formada por partidos y movimientos políticos de izquierda, se alzó en el 2017 como alternativa a la dicotomía dominante, alcanzando en las últimas elecciones presidenciales, un 20% de las preferencias. Esta coalición está compuesta por partidos políticos y movimientos temáticos como el feminista, la actividad física, el bienestar animal, entre otros. Este tercer sector actualmente cuenta con 17 parlamentarios.

Con respecto a la baja en los militantes, luego de la aplicación de las leyes 20.900 y 20.915 para el fortalecimiento de los partidos y de la democracia, obligo al refichaje de los militantes, producto de lo cual se sinceraron las cifras, en datos ello significo, "pasar de 884.561 militantes en marzo de 2016, a 549.197 en diciembre de 2017**, dicha cifra continuó ajustándose durante el año pasado, llegando en diciembre a 526.387 afiliados" (SERVEL, 2018)**.

Por otra parte, respecto a los requisitos para formar un Partido Político, en del 2012 se requería un 0,5% de las firmas de la última elección de diputados. En el 2016 ello disminuyó al 0,25% de las firmas donde se esté constituyendo el partido, lo cual cambió definitivamente las reglas, respecto a la entrada de nuevos actores.

Escenarios relativos al financiamiento electoral y la transparencia

El origen de los aportes y financiamiento de la política, se vio fuertemente golpeado, debido a las diferentes acusaciones judiciales y escándalos que afectaron tanto a derecha como izquierda en un corto periodo de tiempo, lo que impulso reformas que significaron elevar las declaraciones de interés y patrimonio de las autoridades sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses (Ley 20.880, publicada el 2016), se prohibió la donaciones de empresas, se regularon los límites al gasto electoral, el límite a donaciones individuales, las donaciones anónimas fueron eliminadas, y se normo el aporte financiero permanente por parte del Estado a los Partidos Políticos (Ley 20.900, 2016), entre otros cambios.

Reformas en materia de financiamiento de partidos y campañas

	1990-2003	2003-2016	2016-
¿Estado entrega recursos a partidos en forma permanente?	No	No	Si
¿Existen límites de aportes de personas a partidos?	No	No	Si
¿Se prohíben aportes de empresas a partidos?	No	No	Si
¿Existen medidas de acción afirmativa para entrega de $ a pp?	No	No	Si
¿Estado entrega recursos a partidos y candidatos en campaña?	No	Si	Si
¿Existe franja gratuita de televisión para campañas?	Si	Si	Si
¿Está prohibido avisos de campaña de TV fuera de franja?	Si	Si	Si
¿Se prohíben aportes de empresas a partidos?	No	No	Si
¿Existen límites a gastos electorales de campañas?	No	Si	Si
¿Existen límites a donaciones en campañas?	No	Si	Si
¿Se prohíben aportes anónimos a campañas?	No	No	Si
¿Existen regulaciones de dimensiones de propaganda en calles?	No	No	Si
¿Existen regulaciones sobre rol de brigadistas en campañas?	No	No	Si
¿Existen sanciones pecuniarias por infracción a ley gasto?	No	Si	Si
¿Existen sanciones penales por infracción a ley gasto?	No	No	Si
¿Existe sanción pérdida de cargo por infracción a ley gasto?	No	No	Si
¿Existe regulación de precios en medios de comunicación?	No	No	Si
¿Existe regulación de transparencia de donaciones antes de verificarse la elección?	No	No	Si
¿Cuenta el Servicio Electoral con funciones de fiscalización?	No	No	Si
¿Se prohíben donaciones sin publicidad?	No	No	No
¿Existe franja radial para campañas electorales?	No	No	No
¿Existe insertos gratuitos en prensa impresa?	No	No	No
¿Se regula identificación de partidos en propaganda?	No	No	No
¿Existe norma que regule transporte público gratuito el día de la elección?	No	No	No

Fuente: Claudio Fuentes (2017)

Escenarios relativos al sistema electoral binominal, designación y elegibilidad

La Ley N°20.840, puso fin al sistema electoral binominal y dio paso a un sistema proporcional inclusivo, ello significo redistribuir los territorios parlamentarios y cambio el número de honorables (que no se había modificado desde 1990) de la siguiente manera:

> *"La nueva ley implica una reducción del número de distritos electorales de diputados, de 60 a 28, que elegirán un total de 155 diputados, en vez de los 120 existentes desde 1990. Cada distrito elegirá entre tres y ocho diputados (Punto N°8, Ley N°20.840), diferenciándose de los cupos que elegían desde 1990. En cuanto al Senado, la reforma eleva de 38 a 50 miembros, los cuales serán elegidos en 15 circunscripciones senatoriales, cada una correspondiente a una región, en la cual cada circunscripción elegirá entre 2 y 5 senadores (Punto N°10, Ley N°20.840)."* (BCN, 2015).

Otro escenario en el cual coincidieron los expertos fue que los mecanismos de elección, así como la durabilidad en los cargos de nuestros representantes, sería reemplaza por periodos preestablecidos. En este sentido el avance de los mecanismos de elección popular se ha visto fortalecida inicialmente con la actual elección de Consejeros Regionales (Ley 20.678, 2013) y con la futura elección de gobernadores regionales para el 2020 (Ley 21.073, 2018). Respecto a los intendentes, solo cambió a la figura de un delegado presidencial, o sea seguirá siendo elegido por el Presidente.

En relación al próximo plebiscito para aprobar o no una nueva Constitución, los expertos si bien señalaron como un posible escenario la realización de una asamblea constituyente que daría origen a una nueva Constitución política, aquel escenario tubo un bajo consenso. Sin embargo, la posibilidad de que ello suceda actualmente podría dejar el camino abierto a la existencia de un gobierno semi presidencial, que es una de las discusiones políticas actuales. Y con ello, también se abre la posibilidad de que el presidente pueda ser reelegido una vez.

Escenarios respecto a la participación ciudadana

El empoderamiento ciudadano sin lugar a dudas, es una tendencia creciente, así como el control sobre las promesas electorales. Y si bien las movilizaciones sociales, no se han traducido en participación efectiva en las votaciones, es evidente que el control ejercido a travéz de ella, sobrepasa las expectativas de participación en la dscusión política, generando con ello un mayor control respecto al futuro social y politico chileno. Lo anterior, potenciado por el creciente uso de las redes sociales y las diferentes demandas que han convergido en esta eclosión política-ciudadana.

Conclusión

El estudio Delphi aquí expuesto, mostro elementos y tendencias que los expertos ya en el 2012 observaban como cambios probables en el marco del juego político chileno.

Estos cambios, que consideraron provendrían de presiones externas a estas instituciones, o sea no nacerían en el mediano plazo, a iniciativas propias. Estas presiones externas, se vieron gatilladas por la creciente presión ciudadana, los escándalos financieros, la falta de renovación de los actores y también del acople de Chile a tendencias mundiales, entre otras cosas.

Este ejercicio, como ya se ha advertido, no pretendía adivinar o plantear determinismos en los escenarios, sino simplemente conseguir configurar a través del conocimiento y experiencia experta, escenarios en torno al futuro de los partidos políticos.

Así las cosas, las diferentes lecturas sociales y políticas, nacionales e internacionales, por parte de los expertos, permitieron configurar algunas de las nuevas reglas para quienes ejercen roles políticos, en nuestra democracia representativa.

En este marco, Naisbitt a principio de los años 80, en su libro Megatendencias, aticipo el paso de una democracia representativa a otra donde la participación sería parte integrante del proceso de toma de decisiones, y que querámoslo o no, la participación y control sobre quienes nos representan se instalariá en nuestro núcleo de valores y no seriá posible su vuelta atrás, asi también, advirtió que la reactivación de mecanismos como el Referéndum e Iniciativas,venían a profundizar o perfeccionar la democracia representativa, volviéndola de esa manera más participativa. Esta muerte de la democracia representativa mostraba también el ocaso del sistema de partidos tradicionales, (Naisbitt, 1984).

La revisión de escenarios que hemos realizado es un ejercicio interesante, que permite dar instintivamente una respuesta a la pregunta inicial realizada por Javier Medina. Pero también deja al descubierto, que, si la elaboración de escenarios no encuentra eco en aquellos llamados a dar respuesta, el camino a la improvisación y los costos traumáticos sociales que ello significa, seguirán estando presente en el mediano y en el largo plazo.

A modo de reflexión, respecto a la técnica utilizada, cabe señalar que “preguntar a los actores sobre su visión del futuro es siempre revelador de su comportamiento estratégico y, aunque esta visión pueda parecernos errónea, hay que tenerla en cuenta” (Godet, 1995, p. 2).

Bibliografía

Aceituno, P. (2013). Prospectiva y Partidos Políticos, Escenarios para los próximos 15 años. RiL Editores, Santiago, Chile.

Bas, E. (2004*). Megatendencias para el Siglo XXI*, un estudio Delfos, Fondo de Cultura Económica, México.

BCN (2017). Guía legal sobre: Senadores y senadora. Muestra las funciones de senadores y senadoras y los requisitos para el cargo. https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/senadores

BCN (2018). Efecto de la Ley de Cuotas en elecciones parlamentarias de 2017 https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25258/1/GRID_Efectos_Ley_de_Cuotas_elecciones_2017_def.pdf

BCN (2015). Ley N°20.840, pone fin al sistema electoral binominal creando un sistema proporcional inclusivo. https://www.bcn.cl/historiapolitica/elecciones/detalle_eleccion?handle=10221.1/63227&periodo=1990-2022

CEP (2012). Estudio Nacional de Opinión Pública N°67 Julio-Agosto 2012 https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20160304/20160304095948/encuestaCEP_jul-ago2012.pdf

CIPER (2015). Financiamiento ilegal de la política: Los pagos de las pesqueras https://ciperchile.cl/2015/04/22/financiamiento-ilegal-de-la-politica-los-pagos-de-las-pesqueras/

Dente, B. y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas: análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

SERVEL (2017). https://www.servel.cl/historico-23-de-mujeres-candidatas-fueron-electas-en-las-parlamentarias-2017/

SERVEL (2018). Partidos suman 526 mil afiliados nuevos y ratificados al 31 de diciembre de 2018 https://servel.cl/partidos-politicos-suman-526-mil-afiliados-nuevos-y-ratificados-al-31-de-diciembre-de-2018/

SERVEL (2018). https://servel.cl/partidos-politicos-suman-526-mil-afiliados-nuevos-y-ratificados-al-31-de-diciembre-de-2018/

Fuentes, C. (2017). Las nuevas reglas del juego político en Chile: partidos, campañas y probidad, https://www.ciir.cl/ciir_2019/wp-content/uploads/2018/08/2017-Las-nuevas-reglas-del-juego-pol%C3%ADtico-en-Chile-partidos-campa%C3%B1as-y-probidad.pdf

Naisbitt, J. (1984). *Megatendencias*, Editorial fundación CERIEN, Buenos Aires,Argentina.

Godet, M. (1995). *De la Anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia*, Alfaomega, México.

Ley 19.884

Ley 19.885

Ley 20.840

Ley 20.900

Ley 20.915

Ley 20.880

Aportes de la prospectiva al desarrollo territorial

Prospectiva, observatorios y ordenamiento territorial para la sustentabilidad agroalimentaria

Javier Vitale[15]

El presente informe se incluye en un grupo de trabajos cuyo objetivo es determinar qué aportes brinda la prospectiva al desarrollo territorial en el marco de la Agenda Global y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS). Este primer escrito es el más general de los cuatro y busca presentar la sinergia entre prospectiva, observatorios y ordenamiento territorial para lograr el desarrollo y la sustentabilidad del sistema agroalimentario, proyecto que estamos empezando a desarrollar e implementar en el marco del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Le continuarán dos informes relacionados a un Departamento de la Provincia de Mendoza, el Departamento de Guaymallén, que forma parte del área metropolitana y del cinturón verde de nuestra Provincia. El primero de estos trabajos, a cargo de Lucía del Barrio, versa sobre el diagnóstico y cuáles son las complejidades y transformaciones que se dan en esa área de estudio. El segundo, de Eduardo Pérez, aborda la dimensión de futuro de ese territorio a través de un estudio de prospectiva territorial que hicimos el año pasado. Finalmente, los compañeros y colegas de la Universidad Nacional de La Pampa, Roberto Mariano y Santiago Pérez, presentan algunos desarrollo teóricos, conceptuales y operativos sobre la planificación prospectiva estratégica en cadenas productivas.

Planificación multiescalar

Históricamente el INTA ha tenido como objeto de estudio la producción primaria: es una institución de la década del 50 en Argentina que en este último tiempo ha intentado abordar y pensar, sobre todo a nivel regional, la complejidad del sistema agroalimentario (concebido como un sistema complejo en el cual existe una evolución de la trayectoria

[15] INTA-Centro Regional Mendoza - San Juan; UNCUYO-Centro de Estudios Prospectivos; Red Temática CYTED 617RT0531 "Confederación Latinoamericana y Caribeña de Redes de Prospectiva" y Miembro del Comité Ejecutivo, Federación Mundial de Estudios de Futuro (WFSF). Coordinador de la Actividad "Visión prospectiva del sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2045" vitale.javier@inta.gob.ar.Egresado del Curso Internacional "Prospectiva en América Latina y el Caribe, enfoques, escuelas y aplicaciones". ILPES, CEPAL-AECID. La Antigua, Guatemala. Agosto, 2014.

del propio concepto del *sistema agroalimentario*). En el marco de la agenda global, la FAO ha tomado el sistema agroalimentario como un tema estructural.

También hay tendencias globales que inciden en el desarrollo o en los avances y retrocesos de estos sistemas agroalimentarios y existen procesos de transformación territorial que se dan a una escala local.

En ese marco, los responsables de tomar decisiones deben hacerlo sobre territorio, sobre la mirada sectorial del propio sistema agroalimentario. Es por ello por lo que desde el INTA proponemos una mirada de la planificación desde lo multiescalar: poder pensar el sistema a nivel global, pero con un fuerte anclaje en el territorio. Esto es lo que Javier Medina planteaba en su propuesta: bajar los ODS a una expresión territorial completa.

De esta forma, desde INTA trabajamos sobre el desarrollo de los territorios, sobre el desarrollo de distintas cadenas productivas (siempre asociadas al sector agroalimentario) y sobre el sistema agroalimentario general, tanto a nivel nacional como de las distintas regiones que conforman el país. Con estas tres escalas, tendemos a pensar su desarrollo y sustentabilidad a futuro porque consideramos que lo que hoy expresan y configuran los territorios, las cadenas y el sistema, está amenazando la sustentabilidad futura de los tres niveles.

¿Qué es lo que pretendemos, entonces, desde este proyecto del INTA? A nivel del sistema agroalimentario, formular políticas públicas integradas, en donde el tema de la alimentación no sea tratado de manera fragmentada o aislada. Por ejemplo, en el área de salud se trata la alimentación desde la desnutrición o la mala alimentación; lo sectorial es pensado desde los ministerios de Producción o de Agricultura. Lo agroalimentario, en toda su complejidad, requiere un abordaje sistémico e integral desde las políticas públicas.

Ahora bien, si pensamos en las cadenas productivas, ¿qué aporta la prospectiva a ese proceso de desarrollo y sustentabilidad? Aporta, por un lado, la planificación estratégica y, por otro lado, las agendas futuras de investigación, desarrollo e innovación (que es lo que nos interesa a nosotros desde el INTA). Finalmente, a nivel de los territorios, permite formular pautas y recomendaciones para la política y gestión del territorio porque, de continuar las tendencias actuales, nuestros cinturones verdes desaparecerán − no solo el de Mendoza, sino también el del AMBA, el de Córdoba, el de Rosario.

Un instrumento de la política pública está referido a los procesos de ordenamiento territorial por lo que desde el INTA tenemos el desafío de un abordaje multiescalar. Para lograr una producción de alimentos sostenible y responsable en el mediano y largo plazo necesitamos un abordaje multiescalar que permita desarrollar y fortalecer capacidades prospectivas y anticipatorias para poder construir un futuro sustentable de los territorios, de las cadenas y del sistema agroalimentario.

Vínculos entre el sistema agroalimentario y la agenda 2030

En el marco conceptual o epistemológico antes descrito aparecen los ODS. En la agenda global de la asamblea del 2015, todos los países de las Naciones Unidas acordaron las metas del desarrollo sustentable. Para ello propusieron 17 objetivos donde cada uno de ellos presenta determinadas metas. De estos 17 objetivos en el INTA estamos trabajando con cinco que son los que tienen que ver estrictamente con el tema agroalimentario.

Estos objetivos son, en primer lugar, el objetivo 2 "**hambre cero**", que está asociado al tema de la seguridad alimentaria. Requiere poder producir alimentos en un contexto de recursos naturales limitados, escasos y poder producir alimentos inocuos de calidad y en cantidad. Son un fuerte componente de este objetivo también la investigación, el desarrollo y la innovación.

Por otra parte, también se está trabajando con el objetivo 11, "**ciudades y comunidades sostenibles**". Este objetivo involucra el hecho de que los grandes centros urbanos pueden tener aprovisionamiento de alimentos de calidad (pensemos, por ejemplo, en las hortalizas y frutas cerca de las ciudades).

Por otro lado, tenemos el objetivo 13 "**las acciones frete al cambio climático**". Dentro de él analizamos cómo el impacto del cambio climático en los territorios genera incidencias, tanto a nivel de cadena como a nivel del propio sistema agroalimentario.

Aparece también el objetivo 15, referido a la "**vida de los ecosistemas terrestres**", esto es a la biodiversidad, y que ya se está trabajando y discutiendo desde lo experimental: ¿cómo hacemos para pensar a futuro la diversidad de alimentos, desde las semillas hasta la propia producción de esos alimentos?

Finalmente nos encontramos con el objetivo 17 "**las alianzas para lograr la agenda 2030**". Es importante entender cómo estas alianzas interinstitucionales −entre las que encontramos por un lado el INTA, la Universidad y el CONICET− generan espacios de articulación interinstitucional, intergubernamental, para formar sistemas agroalimentarios sostenibles.

En esta parte de este objetivo se debe poder responder a cuestiones como *¿cómo se da ese enlace entre la ciencia y la política?; ¿cómo estos organismos de ciencia y tecnología, como el INTA, que generan información, dialogan con la dirigencia política, con el hacedor de política pública para poder en el año 2030 materializar los objetivos a los que les hacía referencia?*

La prospectiva territorial en el INTA

Teniendo como marco todo lo hasta aquí desarrollado, desde el INTA hemos puesto en marcha un proyecto de prospectiva, observatorio y ordenamiento territorial. Este proyecto busca generar la sinergia entre estas tres aproximaciones para cumplir con el objetivo general propuesto en los próximos tres años. Este objetivo consiste en que el INTA pueda generar información, insumos para la toma de decisión, y pueda a la vez construir capacidades, no solo de prospectiva sino también de observatorio y ordenamiento territorial. Todo esto a fin de elaborar políticas públicas que contribuyan a resolver problemas relacionados a la sustentabilidad del sistema agroalimentario, la gestión ambiental, la gobernabilidad y la gobernanza territorial. Es decir, que estas políticas públicas adquieran la dimensión de futuro, con una mirada de largo plazo, para ser sostenibles en nuestro sistema agroalimentario.

Ahora bien ¿qué es lo que reconocemos que está en riesgo? El sistema agroalimentario, la gestión socio-ecológica de ese sistema, todos los conflictos urbanos rurales que aparecen (o socioambientales), la gobernabilidad y gobernanza del territorio. Ese es el desafío que nos hemos impuesto en el INTA: poder generar información, insumos y capacidades para poder fortalecer el sistema agroalimentario. Para eso, este proyecto tiene tres objetivos que están relacionados a lo que denominamos territorios críticos, es decir, territorios que están en permanente disputa o tensión por lógicas de producción que son antagónicas.

En primer lugar, nos encontramos con la interfaz urbano-rural, esta expansión de las ciudades que, al no haber un ordenamiento territorial, produce un avance de la ciudad hacia tierras agrícolas y se pierde así la capacidad de producción de alimentos en el mediano y largo plazo. A esto se debe incorporar también el concepto de sistemas agroalimentarios localizados y preguntarnos ¿cómo hacen los centros urbanos para proveerse de alimentos de proximidad? Poder comprender el pasado, presente y futuro de esa relación de los procesos urbano-rurales es lo que nos va a permitir generar y aportar a la agenda 2030. En síntesis, el primer objetivo específico consiste en laborar escenarios y lineamientos estratégicos para la política y gestión de sistemas agroalimentarios localizados en interfases urbanos-rurales.

Por otro lado, el segundo objetivo está referido a la interfaz productivo-ambiental. El mismo consiste en elaborar escenarios, modelos y lineamientos estratégicos a diferentes escalas espaciotemporales como insumos a las políticas y gestión de las interfases productivo-ambientales (derivadas del avance de la frontera agropecuaria, y de la gestión, acceso y uso de los recursos naturales). En el caso de Mendoza (concretamente en Valle de Uco en relación con la gestión de riego) es importante establecer cómo se crea esa relación entre el oasis y el secano o cómo se da esa interfaz entre el ecosistema natural y la producción agropecuaria: en el corredor productivo se puede apreciar cómo la expansión de la vitivinicultura ha avanzado sobre el ecosistema natural y cómo ha aumentado el riego aluvional aguas abajo del río Tunuyán.

Finalmente, el tercer objetivo está relacionado al análisis de políticas públicas comparadas. En él nos proponemos realizar un análisis comparado de políticas públicas existentes y alternativas. Esto con el objetivo de asistir a la toma de decisiones para que puedan aportar a proyectos públicos y privados de desarrollo regional y territorial. Este objetivo es trasversal porque incluye estas problemáticas urbano-rural y productivas-ambientales que hoy se dan y que, desde nuestra perspectiva a futuro, se van a profundizar si no hay un claro ordenamiento territorial. Hoy los distintos niveles de gobierno tienen intervenciones concretas a través de políticas públicas, pero como no son sistémicas y no tienen un abordaje integral no sirven para modificar esas realidades. Es por ello por lo que el tercer objetivo lo que pretende es hacer un análisis comparado de las intervenciones actuales de los gobiernos en sus distintos niveles en estas dos interfaces.

Ahora bien, lo que se pretende con este proyecto es generar espacios de diálogo entre la ciencia y la política. Organismos como el INTA, las Universidades Nacionales o el CONICET, tienen mucha información que da cuenta de las disfuncionalidades de estas interfaces. Podemos afirmar que existe una desconexión entre estas instituciones y los responsables de la toma de decisión y que esto no ocurre solamente en Argentina, sino que acontece en toda nuestra región. En resumen, nuestras acciones están destinadas a promover espacios de encuentro y de diálogo abierto y democrático entre los técnicos y los políticos para enriquecer las políticas públicas y, sobre todo, para enriquecer el proceso de formulación y diseño de estas políticas con el fin de contribuir a políticas agrarias o agroalimentarias sostenibles en el largo plazo y contribuir al desarrollo regional y territorial del país.

Para ello la estrategia metodológica y operativa por la que hemos optado incluye los problemas y oportunidades que nos otorgan las interfaces: lo urbano-rural, por un lado, y la productiva-ambiental, por otro. Apelamos a estos tres elementos: la prospectiva, el ordenamiento territorial y los observatorios. Vale aclarar que aquí la prospectiva es entendida desde dos concepciones: en primer lugar, como la construcción social de futuros de manera participativa con los sujetos y actores de un territorio, donde se reúnen a partir de una conversación estratégica el futuro; pero, por otro lado, también se incluyen aproximaciones que involucran la previsión, el generar modelos dinámicos de cambio de uso del suelo en determinadas situaciones que se dan en ese territorio. Entonces, ¿qué nos aporta la prospectiva desde la construcción social? Visiones, escenarios y modelos a futuro.

El ordenamiento territorial, como disciplina dentro del campo de la geografía, nos aporta lineamientos para la política y gestión de un territorio y está vinculado a los procesos de planificación. El observatorio lo entendemos aquí como un modelo sociotécnico de organización que sustenta la prospectiva y el ordenamiento. Nuestro dispositivo de organización colectivo es el observatorio y desde ese observatorio (que se construye participativamente con los actores y sujetos del territorio), es desde donde se desarrollan los estudios de prospectiva y de los cuales se derivan los lineamientos y directrices de ordenamiento territorial.

Alianzas y desafíos a futuro

Teniendo en cuenta la lógica de lo hasta aquí desarrollado, podemos decir que lo que se pretende lograr es la producción de artículos breves: no informes técnicos o *papers* (que es lo que solemos hacer), sino documentos con alto contenido muy sustentados científicamente, pero que sirvan a la toma de decisión. Es decir, producir resúmenes para los tomadores de decisión; generar pautas y criterios. Si nos preguntamos cuáles son las buenas prácticas para hacer ordenamiento territorial, para hacer prospectiva territorial, para montar los observatorios, hemos identificado inicialmente una Red Nacional de experiencias de territorios urbanos-rurales, por un lado, y productivos-ambientales, por otro.

A partir de la intervención que tengamos de esos nodos a nivel nacional se pretende poder hacer una integración y síntesis a nivel país con el fin de producir un documento que dé cuenta de riesgos e incertidumbres de los territorios de interfaz urbano-rural y productivo-ambiental en el mediano y largo plazo a nivel de toda Argentina.

Con este objetivo, hemos pensado una estrategia de articulación interna con todos los instrumentos programáticos que tenemos en el INTA y una articulación externa sobre todo con universidades y gobiernos locales. Este proyecto es una plataforma de articulación y coordinación de acciones. Todo este proceso está sustentado en un marco epistemológico, conceptual, común para todo el INTA a nivel nacional. Partimos de la base de que el territorio es un sistema complejo: es el espacio de lo multi (lo multiactoral, multidimensional), donde hay intereses que están en disputa, en conflicto. Para el abordaje y comprensión de esa complejidad requerimos equipos técnicos interdisciplinarios. Partimos de la construcción social del conocimiento −por lo que tanto la fase de diagnóstico como la de prospectiva son procesos participativos− y buscamos la convergencia entre el pensamiento y la acción. Este es el desafío para organismos como el INTA cuya producción es el conocimiento científico: cómo lograr generar la acción y la transformación del territorio, pero con una fuerte incidencia en nuestra construcción de futuro.

Para finalizar se destaca el hecho de que actualmente hemos realizado una selección en las dos interfaces: en la urbano-rural, doce experiencias; y en la productiva-ambiental, quince. Se ha mapeado casi todo el país o, mejor dicho, las principales regiones del país. En el caso de la interfaz urbano-rural se encuentran la mayoría de los centros urbanos de Argentina, y en la interfaz productiva-ambiental, todos los territorios en los que los problemas de acceso, uso y gestión de los recursos naturales se dan de manera trasversal. Cabe destacar que este proceso está recién iniciado y que aún falta acordar el plan de acción a desarrollar en el mediano y largo plazo. La intención es poder generar informes de prospectiva, de observatorio y de ordenamiento territorial que permitan comprender la dinámica presente y futura de estos territorios en el corto plazo.

Finalmente, quienes deseen profundizar sobre estos temas deben conocer que desde INTA Mendoza, junto a la Universidad Nacional de Cuyo y el CONICET, en el 2015 creamos la Unidad Mixta para el desarrollo la Sustentabilidad del Sistema Agroalimentario Regional cuyo objetivo es poder pensar a escala de Mendoza y San Juan cómo funciona el sistema agroalimentario en estas dos interfaces.

Esa unidad es una unidad de pensamiento que genera informes para poder articular hacia adentro del INTA, la Universidad y el CONICET las capacidades, pero es también un espacio diálogo interinstitucional. Cabe destacar que anualmente se realizan foros regionales en formato de conversatorio donde participan representantes del sector privado, de la tecnología de la salud, de la comercialización, del financiamiento, de movimientos sociales, entre otros. Por otra parte, en la página del INTA hay un apartado de la unidad mixta donde está toda la producción que se ha tenido en estos cinco años.

El aporte de la prospectiva para el desarrollo territorial rural. El caso del sistema agroindustrial del departamento de Guaymallén (Mendoza, Argentina)

Eduardo Enrique Pérez[16], Javier Vitale[17], Martín Alberto Pérez[18]

Introducción

La Municipalidad de Guaymallén de la Provincia de Mendoza (Argentina) implementó, a través del Consorcio integrado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y el Instituto Nacional del Agua, el Proyecto de consultoría "Aportes para el ordenamiento territorial de Guaymallén" en el marco del proceso de elaboración de su plan municipal.

Este es el encuadre de la actividad "Visión prospectiva del sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2045", que tuvo por a) construir escenarios territoriales sobre el área de estudio seleccionada, y b) brindar conocimiento sobre el futuro del área de estudio, con especial énfasis en recomendaciones para la definición de prioridades y acciones estratégicas.

El estudio de prospectiva territorial fue desarrollado durante julio y diciembre del año 2018. En ese período se realizaron tres talleres participativos de prospectiva, a saber, Identificación y priorización de procesos críticos de transformación territorial (diagnóstico prospectivo); Construcción social de visiones de futuros territoriales (construcción de escenarios); y Prioridades y acciones estratégicas para alcanzar el escenario deseado (Estrategia territorial). Donde participaron activamente más de 70 actores sociales del territorio. Los participantes provenían en un 35% del Sector Productivo, en un 28% del Sector de Ciencia y Tecnología, en un 26% del Gubernamental local, y en un 11% del Gubernamental provincial.

[16]Consultor externo INTA-Centro Regional Mendoza - San Juan y UNCUYO-Centro de Estudios Prospectivos. sirperez@hotmail.com

[17]INTA-Centro Regional Mendoza - San Juan; UNCUYO-Centro de Estudios Prospectivos; Red Temática CYTED 617RT0531 "Confederación Latinoamericana y Caribeña de Redes de Prospectiva" y Miembro del Comité Ejecutivo, Federación Mundial de Estudios de Futuro (WFSF). Coordinador de la Actividad "Visión prospectiva del sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2045" vitale.javier@inta.gob.ar.Egresado del Curso Internacional "Prospectiva en América Latina y el Caribe, enfoques, escuelas y aplicaciones". ILPES, CEPAL-AECID. La Antigua, Guatemala. Agosto, 2014.

[18]Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-EEA Mendoza. Coordinador general del Proyecto "Aportes para el ordenamiento territorial de Guaymallén". perez.amartin@inta.gob.ar

El estudio de prospectiva territorial se enmarca en la Ley 8051 de ordenamiento territorial y usos del suelo de la Provincia de Mendoza, que establece en su art. 1º "carácter preventivo y prospectivo…, utilizando a la planificación para conciliar el proceso de desarrollo económico, social y ambiental con formas equilibradas y eficientes de ocupación territorial", en el art. 3º "conciliar el desarrollo económico y social, actual y futuro, con la conservación del ambiente y de los recursos naturales…", el art. 11 define en los criterios para la elaboración de los POT "visión estratégica… y el carácter preventivo y prospectivo", y el art. 16 contempla en la elaboración de los planes la etapa de construcción de escenarios alternativos del territorio.

A su vez, el reglamento del Plan Provincial de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Mendoza (Ley 8999/2017) contempla en el art. 8º "La metodología que deberá adoptarse para la formulación del PPOT es sistémica, estratégica-situacional, prospectiva, con participación informada.", en el art. 11º "El PPOT tendrá una vigencia de treinta (30) años". "El mediano plazo, que comprenderá un lapso entre seis (6) y dieciocho (18) años desde la fecha de promulgación de la ley que apruebe el PPOT" y "El largo plazo, que comprenderá un lapso entre dieciocho (18) años y treinta (30) años" (2045), en los arts. 22º, 23º, 24º, 25º se hace mención a los modelos de ordenamiento territorial; actual; deseado; y realizable respectivamente, y finalmente el art. 47º es sobre los Talleres Participativos.

El proceso prospectivo aplicado a los escenarios territoriales para Guaymallén

El punto de partida son las referencias pertinentes en el documento de base, la "Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal" (Vitale *et al.,* 2016). El proceso metodológico corresponde a los cánones de la prospectiva planteados por la escuela francesa (De Jouvenel, 1993, 2004).

Tabla 1. Proceso metodológico utilizado

Etapas	Resultado a obtener	Descripción
Definición del sistema	Definición de la pregunta principal y del horizonte temporal de análisis	La pregunta orienta el proceso de análisis prospectivo. Debe contener un horizonte temporal o año de referencia de los escenarios a realizar y un interrogante acerca de la decisión estratégica que debe tomar para preservar y potenciar el sistema agroindustrial del área de estudio de Guaymallén.
Constitución del sistema	Definición de las dimensiones y subdimensiones de análisis	Consiste en identificar procesos críticos que tienen incidencia en el desarrollo y la sustentabilidad del área de estudio a trabajar. Estos procesos de transformación pueden ser internos (o propios del área de estudio) o externos (del entorno provincial, nacional o internacional).
Recolección de la información, definición de las hipótesis de evolución	Definición de tendencias, y de las incertidumbres a futuro	Se pretende elaborar un diagnóstico prospectivo, que contemple cada proceso de transformación, donde se demuestre su comportamiento histórico, su posible evolución tendencial, y las posibles rupturas que quiebren la evolución tendencial.
Construcción de los escenarios	Construcción de alternativas de futuro y propuesta de visión de futuro	Los escenarios alternativos suponen en principio configuraciones de futuros posibles diferentes. Se busca construir historias con sentido de las transformaciones estructurales del sistema agroindustrial del Guaymallén.
Diseño de prioridades y acciones estratégicas	Análisis de las implicaciones estratégicas del escenario deseado, y propuesta de políticas públicas de respuesta	Se refiere a las conclusiones que marcan las consecuencias del escenario deseado para los actores sociales del territorio, así como la identificación de las prioridades y acciones estratégicas que presupone para el escenario.

Fuente: Adaptado de De Jouvenel (1993; 2004).

Los talleres de prospectiva combinan instrumentos de diversas escuelas, facilitando a los participantes un hilo conductor que los lleve de la teoría a la práctica, para enfocar los escenarios del área de estudio en Guaymallén.

De este modo, se procede a realizar una reducción progresiva de incertidumbre, que se inicia con el estado del arte y la focalización de los procesos más relevantes mediante la selección de contenido previamente producido por el equipo de prospectiva; continúa con la identificación de procesos críticos, sigue con la elaboración de hipótesis de futuro,

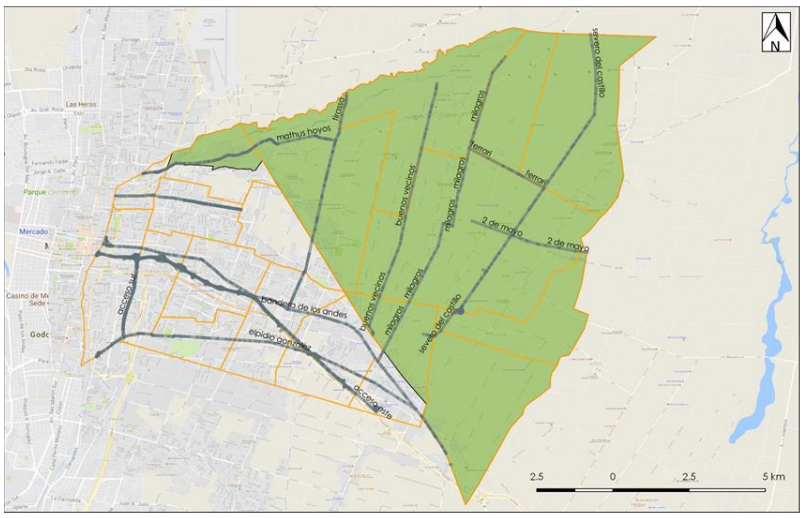
y culmina con la identificación de prioridades y acciones estratégicas al escenario deseado, en términos de políticas públicas coordinadas.

Los talleres se conducen secuencialmente, de modo que los participantes pongan en común sus habilidades analíticas y recorran los componentes metodológicos a través de su interacción. El principal resultado a obtener es la construcción de escenarios y la identificación de un conjunto de prioridades y acción estratégicas de respuesta. En especial, se destaca el proceso de discusión del equipo técnico del Proyecto y el equipo municipal alrededor de las dimensiones de análisis, procesos de transformación, construcción de las hipótesis de futuro y el desarrollo de los contenidos.

Delimitación y focalización del estudio de prospectiva

En cuanto a la delimitación espacial el área de estudio es el área rural del Departamento de Guaymallén, Provincia de Mendoza (Argentina), que a su vez representa una porción importante del cinturón verde del Área Metropolitana de Mendoza. La delimitación temporal fueron los años 2030 (como visión intermedia) y 2045 (como punto de llegada), en concordancia con el Plan Provincial de Ordenamiento Territorial (Ley 8999). En relación con la delimitación temática, el tema central se focalizó en preservar y potenciar el sistema agroindustrial del área de estudio de Guaymallén.

Figura 1. Mapa del área de estudio- Límite del Área de Cinturón Verde propuesto.



Fuente: Municipalidad de Guaymallén, 2018.

Proceso prospectivo realizado

El proceso prospectivo realizado es una adaptación de la propuesta conceptual y metodológica de Pierre Wack del año 1985.

Figura 2. Proceso prospectivo realizado

Fuente: Adaptado de Wack, 1985.

El proceso contempla cinco etapas

1. La formulación de preguntas iniciales: ¿Cuáles alternativas de futuro pueden contribuir a preservar y potenciar el sistema agroindustrial del área de estudio de Guaymallén?, y ¿Qué decisiones estratégicas de política pública deben tomarse en el presente para preservar y potenciar el sistema agroindustrial del área de estudio, reconociendo las dinámicas actuales y futuras previsibles de los diversos actores sociales?
2. Prosigue con el análisis de los escenarios contextuales como el Plan Provincial de Ordenamiento Territorial que define las directrices y lineamientos al año 2045.
3. Luego la confección del diagnóstico prospectivo a nivel del área de estudio de Guaymallén, con los atributos de ser dinámico, multidimensional y explicativo.
4. En base a los datos e información del diagnóstico, y la percepción de los expertos participantes del proceso de construcción sociales de futuros, se construyen tres escenarios enfocados sobre el área de estudio, un escenario tendencial, uno pesimista y otro deseado.

5. Finalmente, en el marco del escenario deseado al año 2045 se definió la visión estratégica del área de estudio, y los ejes estratégicos como prioridades para la política y gestión territorial.

Todo este proceso de construcción social de conocimiento en relación al futuro del área de estudio fue sustentado en la evidencia, en datos que dan cuenta de las problemáticas y potencialidades del territorio, y que permiten identificar los procesos de transformación territorial, actuales y emergentes. En la experticia de los principales actores sociales del territorio (del sector gubernamental, empresarial, y organismos de ciencia y técnica); y en la interacción de los diversos saberes y conocimientos de los participantes en los talleres participativos de prospectiva que se realizaron y que están previstos en la ley 8051.

Entre los resultados alcanzados se encuentran los tres escenarios territoriales del sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2045, y una hoja de ruta de corto, mediano y largo plazo con prioridades y acciones estratégicas para alcanzar el escenario deseado al año 2030.

En cuanto a los talleres participativos de prospectiva se realizaron tres talleres. El primero el 22 de septiembre de 2018 que alcanzó como producto la identificación de problemáticas y potencialidades del territorio y su ponderación en función de la importancia y la incertidumbre, y posteriormente la clasificación en tendencias e incertidumbres a futuro, a partir del gráfico importancia-incertidumbre. El segundo taller el 26 de octubre que consistió en la construcción de visiones compartidas de futuros, y se construyeron las tres visiones: tendencial, pesimista y deseada. Y el tercer taller el 6 de diciembre sobre la estrategia territorial donde se identificaron las prioridades y acciones estratégicas.

Tabla 2. Síntesis de los talleres de prospectiva realizados

Taller participativo	Fecha y lugar de realización	Objetivos	Resultados alcanzados	Principales actores sociales del territorio
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL (problemáticas y potencialidades del territorio).	22 de septiembre de 2018. Mercado Concentrador del Este.	Compartir información estratégica sobre los procesos de transformación (problemáticas y potencialidades) relevantes del territorio rural del municipio, como asimismo conocer la opinión de los principales referentes, en un ámbito de reflexión, debate y construcción de acuerdos colectivos sobre las principales tendencias e incertidumbres a futuro al año 2045.	Listado definitivo de tendencias e incertidumbres a futuro acordadas en función de la importancia y la incertidumbre.	• Instituciones representativas del sector productivo (16). • Organismos de ciencia y técnica (16). • Gobierno local (17). • Gobierno provincial (6). TOTAL: 55.
CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE 2018. VISIONES DE FUTUROS TERRITORIALES (escenarios al año 2045).	26 de octubre de Asociación Tercera Zona de Riego.	Construir los escenarios tendencial, pesimista, y deseado al año 2045, identificando los elementos constitutivos, y confeccionando la caja morfológica.	Escenario tendencial, pesimista y deseado construidos por los principales actores del territorio.	• Instituciones representativas del sector productivo (11). • Organismos de ciencia y técnica (9). • Gobierno provincial (2). TOTAL: 32.
PRIORIDADES ACCIONES ESTRATEGICAS PARA ALCANZAR EL ESCENARIO DESEADO (directrices y lineamientos)	6 de diciembre de 2018. MERCADO Cooperativo de Guaymallén.	Construir un mapa estratégico para materializar el el escenario deseado al año 2030, a partir de identificar prioridades y acciones estratégicas.	Mapa estratégico construidos por los principales actores del territorio.	•Instituciones representativas del sector productivo(6). • Organismos de ciencia y técnica (12). •Gobierno local (12). •Gobierno provincial (2). TOTAL: 32.

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico prospectivo

El diagnóstico consiste en la recopilación, sistematización y análisis de la información que sirve para orientar la toma de decisiones para el desarrollo municipal, tanto en base a sus potencialidades y limitaciones (Méndez Casariego y Pascale Medina, 2014). Pero el diagnóstico prospectivo es multidimensional, explicativo, y dinámico; identifica procesos de transformación a lo largo del tiempo; e identifica problemáticas y potencialidades, actuales y emergentes, que son formuladas en clave de procesos de transformación territorial, es decir, son fenómenos que determinan y/o condicionan la evolución, trayectoria y dinámica del sistema territorial al año 2045.

Constituyen las claves para el desarrollo y sustentabilidad del territorio. En su definición y redacción debe estar implicado un movimiento y/o trayectoria del fenómeno. Las variables no son iguales a los procesos de transformación. Las variables del territorio presentan una mirada descriptiva, estática y lineal de la evolución de un territorio en distintos momentos, representan unidades de medidas, características descriptivas de los fenómenos territoriales; en cambio los procesos traen implícitos movimientos, trayectorias contradictorias y antagónicas, en su definición se entrecruzan distintos fenómenos; enuncian cambios y transformaciones situados históricamente.

Un conjunto de procesos conforma una dimensión de análisis, en particular, se trabajó con cuatro dimensiones. Por un lado, la dimensión físico-natural que refiere a de qué forma se ocupa el suelo, cómo se dispone en relación a las cuencas hidrográficas, la aptitud y fertilidad de su uso, las amenazas ambientales, la vulnerabilidad y los riesgos, los desastres naturales, el estado de contaminación del aire, la flora, la fauna, el relieve, los aspectos geológicos, hidrológicos, geotécnicos que hacen al medio natural en el territorio. Por otro lado, la dimensión socioespacial que responde a los procesos de disponibilidad, existencia de infraestructura, equipamiento y servicios, de educación, salud, transporte y culturales. Luego una dimensión económico-productivo que refiere a las características de la producción, de la economía, de los usos de la tierra en términos productivos, a la identificación de los agentes que son parte de ese sistema de producción. Por último, la dimensión político-institucional que se refiere a las normativas existentes sobre la regulación y uso del territorio.

Tabla 3. Marco de referencia para las dimensiones y los procesos de transformación territorial identificado

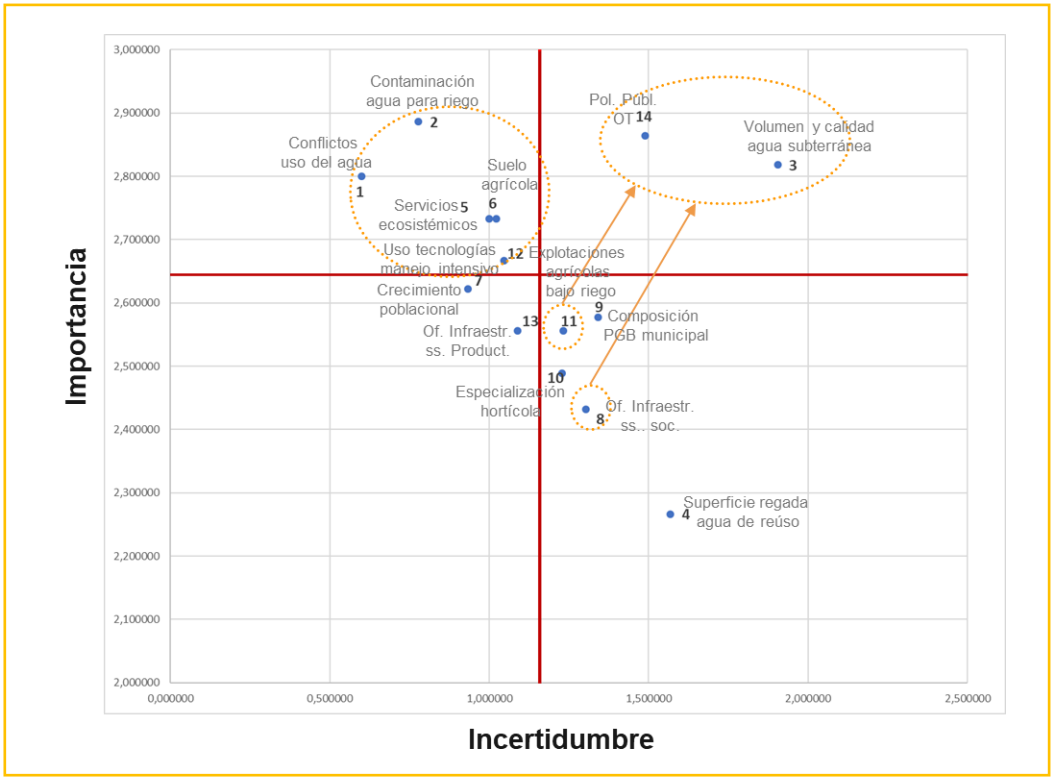
Dimensión	Proceso de transformación	Descripción
Físico-natural	1. Se generarán conflictos por el uso del agua (agrícola, industrial, recreativo y doméstico).	El aumento de la población y su creciente demanda desde una fuente naturalmente limitada se produce a expensas del agua destinada al sector agrícola.
	2. Crecerá la contaminación del agua para riego (superficial y subterráneo).	La cantidad, calidad y disponibilidad de agua continúa modificándose, contando con agua del río Mendoza en superficie, en acuífero libre y en acuífero confinado (16 % de su caudal).
	3. Se mantendrá el volumen y la calidad del agua subterránea (surgente y semisurgente del acuífero confinado).	De acuerdo a registros e investigaciones sobre el estado hídrico de la Cuenca Norte realizados durante los últimos 42 años, desde el año 1969 hasta el año 2011, se demuestra que la misma ha variado en el entorno del equilibrio entre déficit y superávit de carga. La tendencia es que se mantendrá el volumen de agua aportada a los acuíferos. Así mismo, respecto de la calidad del agua, según los registros y estudios realizados, sistemáticamente y en forma continua, entre agosto del año 2012 y agosto del 2014 la tendencia es de mantener su buena calidad.
	4. Disminuirá la superficie regada con agua de reúso.	El área de riego con agua de reúso en el Departamento de Guaymallén es de 3300 ha, en las que se incluyen 521,5975 abandonadas. El 24 % de regantes usan aguas residuales y cloacales.
	5. Por crecimiento urbano sobre suelos agrícolas y naturales aumentará la pérdida de servicios ecosistémicos, como almacenamiento de carbono; hábitats para biodiversidad y provisión de alimentos.	El Departamento está prácticamente ocupado en su totalidad por la actividad humana desarrollada en el área urbana y rural. El avance urbano es la primera causa de impacto ambiental sobre el área agroindustrial.
Socio-espacial	6. Disminuirá el suelo agrícola, en cantidad y calidad, por acelerado y no planificado, avance urbano.	La disminución del suelo agrícola puede verificarse en una medición indirecta tomando como referencia datos estadísticos del Departamento en relación a la producción en el sector primario de la economía, como así también en el sector secundario de la economía.
	7. Continuará el crecimiento poblacional motivado por el crecimiento vegetativo, y la movilidad poblacional.	Guaymallén presenta un porcentaje de crecimiento poblacional mayor al de la Provincia de Mendoza. El crecimiento de la población de Guaymallén su tendencia difiere en 0,01 punto respecto del de la Provincia (ejemplo en la tasa intercensal 2010/1991 27,89% y 23,11% respectivamente).
	8. Continuará la ampliación de la oferta de infraestructura y servicios sociales.	Las estadísticas y las evidencias demuestran el aumento de la población y como consecuencia directa una mayor demanda de servicios sociales y su infraestructura.
	9. Disminuirá paulatinamente la participación de la producción agropecuaria primaria e industria manufacturera en la composición del PGB municipal.	El Producto Geográfico Bruto (PGB) de Guaymallén muestra un crecimiento porcentual en su participación en el PGB de la Provincia en el mismo período considerado. Pero se observa claramente la disminución paulatina de la participación de la producción agropecuaria y de la industria manufacturera en el PGB del Departamento de Guaymallén.
	10. Se profundizará la especialización hortícola de la matriz productiva del área de estudio.	En el área de estudio coexisten sistemas de producción de subsistencia, de grandes volúmenes de producción, hasta grandes empresas conserveras y deshidratadoras, pasando por producciones de huertas y de agricultura familiar.
Económico-productivo	11. Continuará la desaparición de explotaciones agrícolas bajo riego con superficies menores 30 ha., y aparecerán explotaciones agrícolas mayores a 30 ha., como consecuencia del desplazamiento de los productores.	Hay una marcada disminución de explotaciones agropecuarias (EAPs) en el período trabajado, que se considera de gran relevancia. De este modo, para el año 1988 se contaba con 2002 EAPs, para el año 2002, con 1612 EAPs, y para el año 2008, con 1044. Esto se relaciona con su evolución o proceso, lo que se ha medido calculando la variación intercensal. Para el período 1988-2008, hay una variación intercensal de 47,85%, lo que muestra nuevamente, la notable disminución de las EAPs.
	12. Se ampliará el uso de tecnologías de manejo intensivo tales como invernaderos, túneles, riego presurizado, tela antigranizo, entre otras.	Tanto el cambio climático, como la continua disminución de la superficie para uso agro productivo y el objetivo de lograr un desarrollo sustentable, hacen más necesaria la incorporación de tecnologías de uso intensivo como invernaderos, umbráculos y túneles, entre otras. Se observa la tendencia a incrementarse el uso de estas tecnologías en el área de estudio.
	13. Continuará la ampliación de la oferta de infraestructura y servicios productivos.	Tiene en cuenta la oferta de transporte público, los accesos a las principales arterias, el gas, electricidad y agua y las comunicaciones (telefonía e internet).
Político-institucional	14. Se consolidarán las políticas públicas que promueven el ordenamiento territorial del municipio.	El marco jurídico legal y técnico que permite el diseño, planificación y puesta en marcha del ordenamiento territorial como de acciones relacionadas, el que cuenta con un variado marco normativo

Fuente: elaboración propia

De esta forma, el diagnóstico prospectivo concluye en catorce procesos de transformación territorial, entre ellos, las problemáticas y potencialidades del territorio que en parte explican la dinámica actual y podrían llegar a explicar la dinámica futura del área de estudio.

Esos catorce procesos fueron ponderados de manera individual en el Primer Taller Participativo de IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DE TRANSFORMACIÓN TERRITORIAL (problemáticas y potencialidades del territorio) en función de los criterios de importancia, se refiere a la relevancia del proceso en función de la capacidad para preservar y potenciar el sistema agroindustrial del área de estudio, y de incertidumbre, se refiere a la continuidad o no del proceso identificado al año 2045. El procesamiento de los datos brinda como resultado un gráfico de dispersión que permite clasificar de manera espacial los procesos en tendenciales e incertidumbres a futuro (variables) en función de la mediana de la importancia y la incertidumbre. Los procesos tendenciales permanecen invariantes en los tres escenarios construidos, mientras que los procesos inciertos y variables son los elementos diferenciadores de los escenarios entre sí.

Figura 3. Gráfico importancia-incertidumbre



Fuente: elaboración propia

En el cuadrante 1 (alta importancia y baja incertidumbre) se encuentran los procesos tendenciales, y en el cuadrante 2 (alta importancia y alta incertidumbre) se localizan las incertidumbres a futuro.

Figura 4. Tendencias e incertidumbres a futuro priorizadas

Fuente: elaboración propia

Sobre las incertidumbres a futuro identificadas se formulan las hipótesis de futuro que configuran los escenarios.

Construcción de escenarios

El análisis morfológico fue la técnica de construcción de escenarios que se utilizó en el Segundo Taller Participativo de CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE VISIONES DE FUTUROS TERRITORIALES (escenarios al año 2045). Esto permitió que sobre las incertidumbres a futuro obtenidas en el taller anterior se formulen las hipótesis de futuro en un sentido tendencial, pesimista y otro deseado, configurando de esta manera las columnas de la caja morfológicas. Mientras que los movimientos alternativos configuran las filas de la caja.

El espacio morfológico puede ser leído de manera vertical, obteniendo escenarios tipo ideales, o bien, de manera combinatoria. La secuencia de las hipótesis, junto a las tendencias, construyen la narrativa de cada escenario.

Tabla 4. Caja morfológica construida en el segundo taller

DUDAS A FUTURO ???	¿QUÉ PASA SI HACEMOS LO MISMO? "Lo que el barrio se llevó	ESCENARIO PESIMISTA "Ordenado, pero no tanto	ESCENARIO DESEADO "Misión posible"
3. Se mantendrá el volumen y la calidad del agua subterránea (surgente y semisurgente del acuífero confinado).	Disminuirá el volumen por mayor consumo, pero se mantendrá la calidad.	Disminuirá notablemente el volumen y el aumento de otros sectores de actividades contaminantes agotan el acuífero y su calidad.	Se mantendrá el volumen y calidad del agua por los controles periódicos de organismos competentes, que contarán con el incremento y diversificación de las tecnologías para mejorar y conservar el agua subterránea.
14. Se consolidará las políticas públicas que promueven el ordenamiento territorial del municipio.	La falta de respeto hacia las normas existentes en Ordenamiento Territorial no permitirán consolidar las políticas públicas que lo promueven.	La ausencia de políticas de Estado provocara un descontrol y caos impidiendo el Ordenamiento Territorial.	Las políticas públicas que promueven el ordenamiento territorial, con gobernanza y gestión, serán políticas de Estado.
11.Continuará la desaparición de explotaciones agrícolas bajo riego.	Las EAPs desaparecerán paulatinamente por múltiples causas como falta de rentabilidad, falta de agua en calidad y cantidad, no incorporación de nuevas tecnologías, entre otras.	Desaparecerán las EAPs en todo el territorio por inacción del Estado, inseguridad, dificultad para producir, degradación de suelos, entre otras causas.	Por diversificación, por rentabilidad e incorporación de nuevas tecnologías, por presencia del Estado, entre otras causas, aumentarán las EAPs.
8. Continuará la ampliación de la oferta de infraestructura y servicios sociales.	Se mantendrá la oferta de infraestructura y servicios sociales vinculada al crecimiento urbano, pero sin garantías de suficiencia ni eficiencia.	No se mantendrá la oferta de infraestructura y servicios sociales vinculado al crecimiento, sino que se deteriorará y se perderá lo existente.	La oferta de infraestructura y servicio acompañará el progreso tecnológico de los productores y mejorará la calidad de su vida integrando funciones y servicios.

Fuente: elaboración propia

De la lectura vertical de la caja morfológica se obtienen los siguientes escenarios:

Escenario 1 - Ordenado, pero no tanto (tendencial)

El sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2048 disminuye su suelo agrícola, en cantidad y calidad, por acelerado avance urbano. Esto impide preservar y potenciar el área bajo estudio.

Las explotaciones agropecuarias disminuyen paulatinamente por múltiples causas, entre ellas la baja rentabilidad y la escasez de agua en calidad y cantidad. No obstante, se amplía el uso de tecnologías de manejo intensivo tales como invernaderos o umbráculos, túneles, riego presurizado, tela antigranizo, que permiten mayor eficiencia en el uso de los recursos. Este proceso compensa la baja de la producción ante el retroceso de las explotaciones, pero con altos requerimientos de insumos externos.

Estos cambios de usos del suelo aumentan la pérdida de los servicios ecosistémicos, como la provisión de alimentos saludables, el hábitat para biodiversidad y el almacenamiento de carbono, debido a un debilitamiento e incumplimiento de las normas de ordenamiento territorial lo que no permite consolidar las políticas públicas que lo promueven. En cuanto a la oferta de infraestructura y servicios sociales mantiene su expansión relacionada al crecimiento urbano, pero sin garantías de suficiencia ni eficiencia.

Se incrementa la contaminación del agua superficial para riego debido a diversas causas, entre ellas el disperso avance urbano sobre el área agrícola, el descarte de residuos a los cauces o en sus proximidades, las malas prácticas en el uso de agroquímicos.

También, se incrementa la contaminación del acuífero libre por el incremento de pozos sépticos, por basurales a cielo abierto sin tratamientos, y por falta de mantenimiento de pozos de extracción. Estos procesos ejercen una mayor presión en el acuífero confinado por incremento en el consumo de agua, sin modificar su calidad. Esta situación genera conflictos entre los diversos usuarios (agrícola, industrial, recreativo y doméstico).

Finalmente, las políticas públicas que se acuerdan para el ordenamiento territorial, que son responsabilidad del gobierno local, no alcanzan los resultados esperados dado el incumplimiento de las normas por parte de los principales actores del territorio.

Escenario 2 - Lo que el barrio se llevó (pesimista)

El sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2048 es limitado por la ausencia de políticas públicas activas del gobierno local. Esta falta de políticas de ordenamiento territorial impide preservar y potenciar el área bajo estudio. De igual manera, es afectada la oferta de infraestructura y servicios sociales que se deteriora.

Se incrementa la contaminación del agua superficial para riego debido a diversas causas, entre ellas el disperso avance urbano sobre el área agrícola, el arrojo de residuos en los cauces o en sus proximidades, las malas prácticas en el uso de agroquímicos. Al mismo, se incrementa la contaminación del acuífero libre por el incremento de pozos sépticos, por basurales a cielo abierto sin tratamientos, y por falta de mantenimiento de pozos de extracción.

La creciente demanda de agua para satisfacer las necesidades de los múltiples usuarios (agrícola, industrial, recreativo y doméstico) provoca una disminución notable de la calidad y el volumen del acuífero confinado, por mayor explotación, para compensar la falta de agua del acuífero libre, generando conflictos por las ineficiencias de los organismos regulatorios.

Se agota el suelo agrícola por acelerado y espontáneo avance urbano y otros usos. Como consecuencia desaparecen las explotaciones agropecuarias en la mayor parte del área bajo estudio por falta de planificación territorial del gobierno local, provocando un aumento en la pérdida de servicios ecosistémicos y poniendo en riesgo la calidad de vida de los pobladores.

Las escasas explotaciones agropecuarias existentes amplían el uso de tecnologías de manejo intensivo tales como invernaderos o umbráculos, túneles, riego presurizado, tela antigranizo, entre otras. Estas posibilitan una mayor eficiencia en la producción en menores superficies cultivadas.

No obstante, afectadas por malas prácticas agrícolas y nulos controles del gobierno impactan negativamente en la sustentabilidad del sistema agroindustrial del departamento, junto a otro tipo de limitaciones y restricciones de medios, recursos y voluntades.

Escenario 3 - Misión posible (deseado)

El sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2048 se preserva y potencia por políticas públicas activas del gobierno local, que promueve el ordenamiento territorial. Éstas se constituyen en políticas de Estado sostenidas, con gobernanza y gestión estratégica del territorio. El proceso es acompañado por la ampliación de la oferta en infraestructura y servicios sociales que contribuye al progreso de los productores y a la mejora de la calidad de vida de los pobladores.

Se mantiene el volumen y calidad del acuífero confinado, por los controles periódicos de los organismos pertinentes. Por otro lado, estos organismos cuentan con las mejoras y diversificación de las tecnologías que permiten optimizar las condiciones ambientales y remediar el incremento de la contaminación del agua superficial para riego debido a diversas causas, entre ellas el disperso avance urbano sobre el área agrícola, el descarte de residuos a los cauces o en sus proximidades, las malas prácticas en el uso de agroquímicos. Se atenúa también la contaminación del acuífero libre por el incremento de pozos sépticos, por basurales a cielo abierto sin tratamientos, y por falta de mantenimiento de pozos de extracción. De esta forma disminuyen los conflictos por parte de los múltiples usuarios (agrícolas, industriales, recreativos y domésticos).

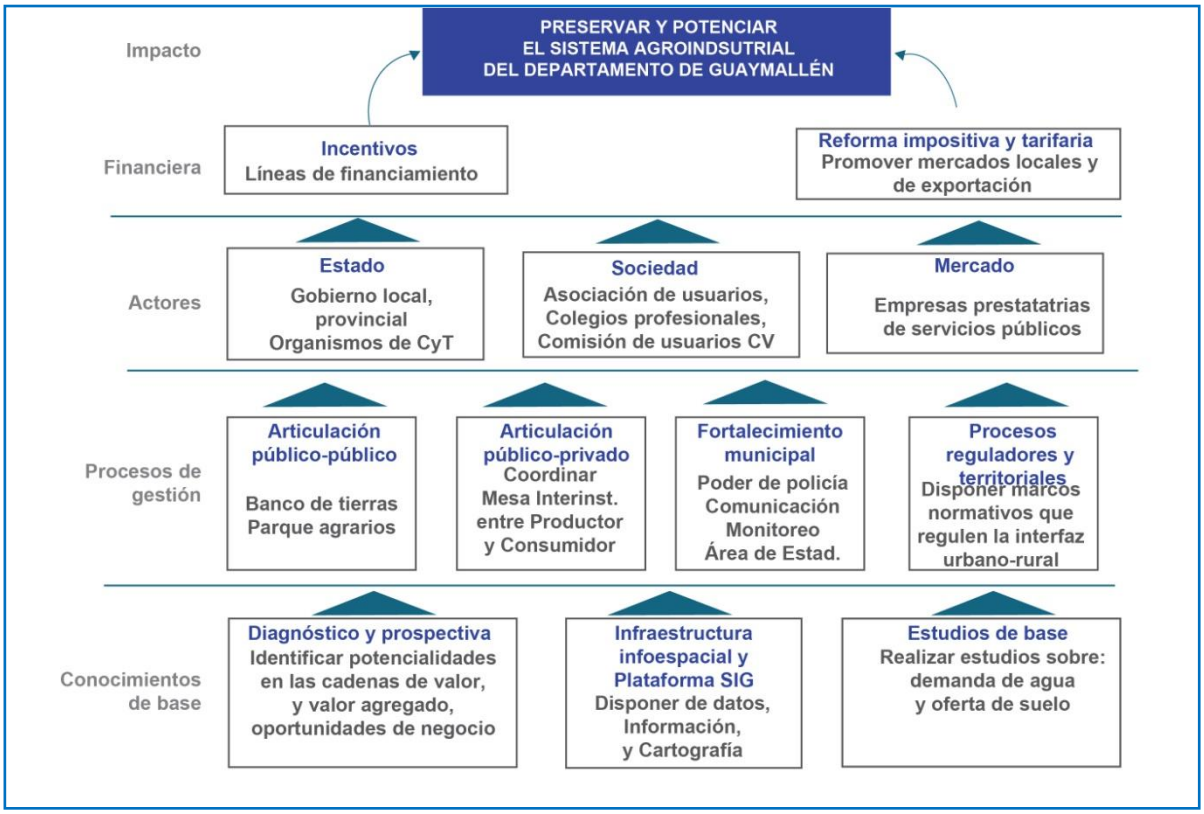
Se generan así las condiciones necesarias, en relación a la disponibilidad y calidad del recurso hídrico, para recuperar y sostener las explotaciones agropecuarias por mejora en la rentabilidad, e incorporación de nuevas tecnologías de manejo intensivo tales como riego presurizado, tela antigranizo, invernaderos o umbráculos, túneles, a la vez que se establecen modelos de producción ecológicos con bajo requerimiento de insumos externos incrementándose la calidad de los productos, con controlado impacto ambiental, promovidos por políticas activas del gobierno local.

El gobierno local controla y planifica la disminución del suelo agrícola por el avance urbano, atenuando la pérdida de servicios ecosistémicos, como el almacenamiento de carbono, el hábitat para biodiversidad y la provisión de alimentos. Se establecen normativas para el diseño del paisaje y la aplicación de técnicas para la preservación y mejora de servicios de los ecosistemas. De esta forma, las políticas públicas activas del gobierno local y el comportamiento de los principales actores del territorio preservan y potencian el área bajo estudio.

Estrategia territorial

Finalmente, en el Tercer Taller Participativo de PRIORIDADES Y ACCIONES ESTRATEGICAS PARA ALCANZAR EL ESCENARIO DESEADO (directrices y lineamientos) se trabajó sobre la estrategia territorial en el marco del escenario deseado al 2045. Se confeccionó un mapa estratégico para materializar la premisa de preservar y potenciar el sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén, a partir de identificar ejes estratégicos (Agua, Suelo, Económico-Productivo, Políticas Públicas), y acciones estratégicas en función de la generación de conocimientos de base (estudios e investigaciones), los procesos de gestión (administrativos y normativos), los actores (aliados o socios para la gestión territorial), y los recursos financieros (la necesidad de recursos económicos y financieros para implementar o desarrollar las acciones estratégicas definidas).

Figura 5. Mapa estratégico para el área de estudio de Guaymallén

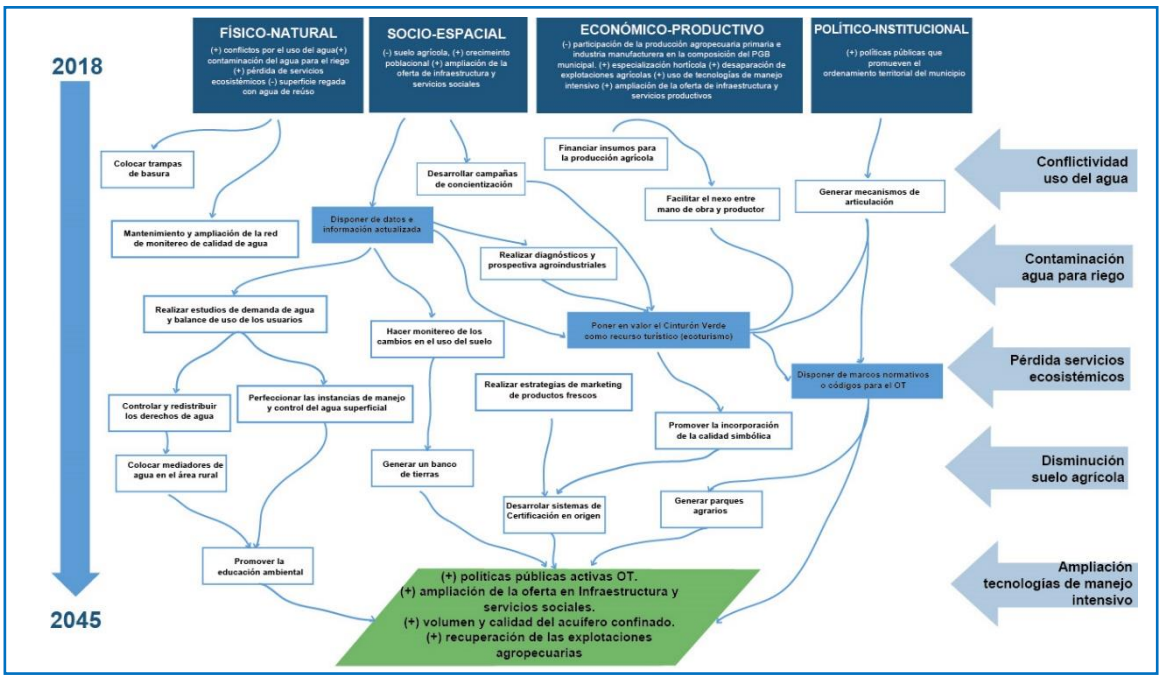


Fuente: elaboración propia

La representación cualitativa del escenario deseado es sencillamente una sucesión temporal de las acciones estratégicas que se hacen importantes y a cuáles influencian en una secuencia temporal desde la parte superior (presente) hasta la inferior de la figura (futuro).

El devenir del escenario es a partir del estado de situación inicial de los procesos de transformación críticos por dimensión (fila superior) y por los procesos tendenciales (a la derecha). El tiempo transcurre de la parte superior a la inferior de la figura (excepto para los procesos tendencias que operan todo el tiempo, y en los tres escenarios). Las flechas indican el sentido de la causalidad hacia la imagen de futuro a finales del año-horizonte definido, que está representada por el paralelogramo en la parte inferior de la figura.

Figura 6. Hoja de ruta para materializar el escenario deseado



Fuente: elaboración propia

En este escenario los principales procesos de transformación son:

Físico-natural: se generan conflictos por el uso del agua (agrícola, industrial, recreativo y doméstico). Crece la contaminación del agua para riego (superficial y subterráneo). Disminuye la superficie regada con agua de reúso. Por crecimiento urbano sobre suelos agrícolas y naturales aumenta la pérdida de servicios ecosistémicos, como almacenamiento de carbono; hábitats para biodiversidad y provisión de alimentos.

Socio-espacial: disminuye el suelo agrícola, en cantidad y calidad, por acelerado y no planificado, avance urbano. Continúa el crecimiento poblacional motivado por el crecimiento vegetativo, y la movilidad poblacional. Continúa la ampliación de la oferta de infraestructura y servicios social.

Económico-productivo: disminuye paulatinamente la participación de la producción agropecuaria primaria e industria manufacturera en la composición del PGB municipal. Se profundiza la especialización hortícola de la matriz productiva del área de estudio. Continua la desaparición de explotaciones agrícolas bajo riego con superficies menores 30 ha., y aparecerán explotaciones agrícolas mayores a 30 ha., como consecuencia del desplazamiento de los productores. Se amplía el uso de tecnologías de manejo intensivo tales como invernaderos, túneles, riego presurizado, tela antigranizo, entre otras. Continúa la ampliación de la oferta de infraestructura y servicios productivos.

Político-institucional: se consolidan las políticas públicas que promueven el ordenamiento territorial del municipio.

Mientras que las tendencias son la conflictividad por el uso del agua, la contaminación del agua para riego, la pérdida de servicios ecosistémicos, la disminución del suelo agrícola, y la ampliación de tecnologías de manejo intensivo.

La Visión de futuro del territorio está caracterizada por:

- Contar con políticas públicas activas del gobierno local, que promueven el ordenamiento territorial.
- Con una ampliación de la oferta en infraestructura y servicios sociales.
- Se mantiene el volumen y calidad del acuífero confinado.
- Se recuperan y sostienen las explotaciones agropecuarias por mejora en su rentabilidad.

Reflexiones finales

El desafío a futuro es la formulación de políticas públicas integradoras para vincular la Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible) con el sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén como bases para la construcción de su plan municipal de ordenamiento territorial. En este marco, la Agenda 2030 es un marco global para el desarrollo y articulación de políticas orientadas a encarar los grandes desafíos que la humanidad enfrenta actualmente para alcanzar su sustentabilidad.

Por ello, se identificaron y priorizaron los vínculos entre los procesos de transformación territorial del diagnóstico prospectivo y de los escenarios, y las metas de la Agenda 2030. De allí, son destacables las principales prioridades, entre ellas: (12.2) la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales; (15.5) la adopción de medidas

urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica; (2.3) la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala; (2.4) la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes; y (8.3) las políticas públicas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación. Estas metas de mayor frecuencia, entre todos los procesos de transformación identificados, tienen una correlación con los ejes estratégicos priorizados (Agua; Suelo; Económico-Productivo; y Políticas Públicas) en el estudio de prospectiva para la política y gestión territorial del área de estudio.

Tabla 5. Vínculos entre procesos de transformación territorial y la Agenda 2030

	Agenda Local													
	FÍSICO-NATURAL					SOCIO-ESPACIAL			ECONÓMICO-PRODUCTIVO					POLÍTICO-INSTITUCIONAL
Vínculo	P1	P2	P3	P4*	P5	P6	P7*	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
ODS 1													1.4; 1.5	
ODS 2					2.3; 2.4	2.3; 2.4			2.3; 2.4				2.3; 2.4	
ODS 3		3.9												
ODS 4														
ODS 5														
ODS 6	6.4	6.3; 6.6	6.4; 6.6											
ODS 7														
ODS 8									8.2; 8.3; 8.4; 8.10		8.3	8.2; 8.3; 8.4; 8.5		8.3
ODS 9									9.2; 9.3; 9.4					
ODS 10											10.2; 10.4; 10.4			
ODS 11	11.1; 11.4							11.1; 11.2; 11.4; 11.7						
ODS 12		12.4 ; 12.5; 12.6; 12.8			12.2; 12.4; 12.5	12.2				12.2		12.2; 12.3; 12.4; 12.5		
ODS 13														
ODS 14														
ODS 15		15.1; 15.5			15.5; 15.9	15.5; 15.9				15.6		15.5		
ODS 16														
ODS 17														17.14

**Los procesos 4 y 7 no están vinculados a ningún ODS.*

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior permite visualizar las vinculaciones existentes según su situación presente y futura en cuanto a la necesidad de reorientar las políticas públicas, expresadas en términos de alertas (en color amarrillo), y las políticas que hay fortalecer por estar ya alineadas a los ODS (en color verde).

En el marco del desarrollo territorial las alertas identificas en la dimensión físico-natural se presentan como un obstáculo para la sustentabilidad del sistema agroindustrial del departamento, por lo cual, se requiere el abordaje urgente de dichos procesos. De esta forma la prospectiva contribuye al proceso de implementación de los ODS en un sistema agroalimentario localizado.

En cuanto al desarrollo e implementación de la experiencia de prospectiva territorial, la participación (interna y externa) sigue siendo un punto crítico en la construcción social de conocimiento.

En general, en los tres talleres realizados la interacción entre los participantes de las mesas de trabajo fue constructiva, con momentos de reflexión y debate profundo sobre el futuro del territorio, pero se requiere fortalecer la presencia del sector gubernamental, y de los representantes de los diversos agentes económicos del territorio. Para ello, se apeló a mejorar la estrategia de convocatoria, sensibilización y compromiso a fin de garantizar la participación de los actores invitados a los talleres.

La mayor contribución fue generar, más y mejores, conocimientos y metodologías que aporten a la política y gestión del área de estudio, y fortalecer las capacidades de anticipación del gobierno local como capacidad estatal. En especial hubo una muy fuerte utilización de técnicas para derivar una robusta estrategia territorial como, por ejemplo, el mapa estratégico de Kaplan y Norton, la hoja de ruta, el diagrama de circulo causal, y la representación cualitativa del escenario deseado como una sucesión de acciones que, a partir de los procesos de transformación críticos iniciales, que van concatenándose en el tiempo hasta alcanzar la situación futura 2045.

Entre los principales Productos del proceso participativo se encuentran:

- La explicitación de los cambios estructurales al argumentar los procesos de transformación territorial con evidencia y experticia,
- El empoderamiento de los actores privados en el proceso de construcción social de conocimiento prospectivo.
- La formulación de las buenas preguntas estratégicas que permiten reflexionar sobre alternativas diversas del área de estudio.
- La reflexión y el debate logrados mediante los métodos y técnicas utilizadas.
- Se identificaron temas vacantes como acciones estratégicas a desarrollar por parte del Municipio.

Entre las Dificultades se identifican:

- La información de base disponible produce un sesgo epistemológico.
- Insuficiente sensibilización política en la estrategia de comunicación de convocatoria de actores claves al proceso.

Esta experiencia es testimonio de la posibilidad de pensar estratégicamente un territorio complejo y dinámico como el sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén, identificar prioridades y acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo para incidir en la construcción de un futuro deseado basado en preservar y potenciar el sistema agroindustrial en un marco de equidad social, competitividad y cuidado del medio ambiente. Dependerá de los propios actores, públicos y privados, profundizar y avanzar en este camino.

Los desafíos colectivos quedan planteados: a) mantener la prospectiva y las visiones de largo plazo, e implementar políticas públicas coordinadas, logrando mayor participación ciudadana y acuerdo de concertación o negociación, continuidad en el esfuerzo institucional, fortalecimiento de la Dirección de planificación y efectividad en los resultados; b) fortalecer el proceso de ordenamiento territorial de todo el territorio buscando su desarrollo y sustentabilidad desde el punto de vista económico, social y ambiental; y c) lograr el máximo compromiso de todos los actores sociales involucrados e incentivar su vocación de acción transformadora para concretar el escenario deseado. Sólo trabajando de manera colaborativa e interinstitucional se alcanzará la Meta establecida.

Bibliografía

De Jouvenel, H. (1993). Sur la démarche prospective. Futuribles, N° 179, septembre.

De Jouvenel, H. (2004). Invitation á la prospective, Futuribles, Paris. https://www.futuribles.com/fr/bibliographie/notice/invitation-a-la-prospective-an-invitation-to-fores/

Ley 8051/2009 de ordenamiento territorial y usos del suelo. Provincia de Mendoza.

Ley 8999/2017, Plan Provincial de Ordenamiento Territorial. Mendoza. https://www.legislaturamendoza.gov.ar/.../4_8999_plan_ordenamiento_territorial.pdf

Mendez Casariego, H. y Pascale Medina, C. (2014). Ordenamiento Territorial en el Municipio: una guía metodología. FAO. Santiago de Chile. www.fao.org/3/a-i3755s.pdf

Vitale Gutierrez, J.A. y Pérez, E.E. (2018). Informe técnico. Visión prospectiva del sistema agroindustrial del Departamento de Guaymallén al año 2045. INTA. Mendoza (inédito).

Vitale, J.; Pascale Medina, C.; Barrientos, M. J.; Papagno, S. (2016). Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal. Buenos Aires. http://inta.gob.ar/documentos/guia-de-prospectiva-para-el-ordenamiento-territorial-rural-de-la-argentina-a-nivel-municipal

Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review. Estados Unidos. https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead

Lineamientos para planificar estratégicamente la provincia de la Pampa, Argentina

Santiago Ferro Moreno[19], Roberto Carlos Mariano[19]
Santiago Agustín Perez[20]

Introducción

Para planificar estratégicamente un territorio, es necesario contar con acuerdos de los actores sociales sobre la necesidad de pensarse y actuar con perspectiva de largo plazo. Necesariamente implica generar ámbitos de discusión, puesta en valor de perspectivas y generación de acuerdos y consensos, que sean traducidos en modelos, diagnósticos, escenarios, objetivos, metas, ejes, estrategias, proyectos y mecanismos de gobernanza de índole colectiva que busque lograr un apropiamiento del producto a obtener.

Uno de los aspectos centrales del rol profesional es facilitar un plan de trabajo que contenga métodos y herramientas que permitan avanzar en el proceso de planificación. Es crucial pensar de antemano cuáles son las características del territorio desde una mirada amplia, multiescalar, multiactor y multidisciplinar; pues no existen *a priori* marcos (recetas) transversales que se apliquen a todos los casos.

Bajo esta afirmación, se torna relevante la necesidad de construir una propuesta *ad hoc*, que se adapte principalmente a las características del territorio, a sus demandas, actores, distancias, recursos y tiempos, entre otros varios aspectos. La competencia de los profesionales y técnicos que intervienen en su construcción pasa por saber adaptar, innovar y mejorar los modelos, herramientas e instrumentos de la planificación estratégica territorial a los casos particulares. Desde Naciones Unidas (2018, p. 7) se propone a los territorios "*transformar el paradigma de desarrollo dominante en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo*" donde los objetivos y ejes estratégicos de proceso de construcción futura para un territorio deberían, necesariamente, incluir en su modelo de desarrollo variables sociales, económicas y ambientales.

[19] Docentes-investigadores de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa (Argentina); participantes de la Confederación Latinoamericana de Redes de Prospectiva. Contactos: sferromoreno@agro.unlpam.edu.arrcmariano@agro.unlpam.edu.ar
[20] Becario del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina. Contacto: s.perez@conicet.gov.ar

El objetivo de este trabajo es proponer una serie de lineamientos teóricos y metodológicos orientados a generar un proceso de planificación estratégica en la provincia de La Pampa, Argentina. Específicamente, se pretende: a) analizar las características de la provincia de La Pampa como sujeto de la estrategia; b) proponer un marco de planificación que considere las particularidades de la Provincia y tenga en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030 (ODS-2030) planteados por Naciones Unidas.

El presente trabajo fue realizado por los estudiantes del curso de posgrado "Planificación estratégica de territorios: casos y métodos" en la Facultad de Agronomía (Universidad Nacional de La Pampa)[21]. Específicamente, es una propuesta construida de manera colectiva para realizar un proceso participativo de análisis prospectivo-estratégico provincial con el fin de generar un plan de largo plazo que cuente con ejes estratégicos orientados al desarrollo sostenible, coherentes con los ODS-2030.

El primer apartado se centra en la importancia de la planificación estratégica territorial. Luego se analizan las características de la provincia de La Pampa como sujeto de la estrategia, describiendo particularidades que invitan a pensar la necesidad de avanzar en un proceso de construcción colectiva de largo aliento, que permita edificar políticas públicas y una agenda de desarrollo territorial consensuada por los sectores políticos, privados, institucionales y comunitarios.

Posteriormente, se propone un marco metodológico de intervención y construcción colectiva, detallando las principales etapas, tiempos, recursos necesarios, se proponen ejes y subejes que el grupo de trabajo analizó como centrales para el desarrollo de la Provincia. Se identifican los principales actores clave a considerar en el proceso, ordenados por ejes y subejes temáticos centrales para el desarrollo de la Provincia. Se destacan, después de un análisis cualitativo de cada actor, considerado clave en el proceso. En el siguiente apartado se explicitan los mecanismos, momentos y formas de participación, detallando y justificando las herramientas para avanzar en la apropiación colectiva de los resultados y el proceso, como así también en la validación y jerarquización de las propuestas estructurantes del plan. Por último, se reflexiona en torno a los resultados esperados del proceso y a las propuestas para gobernar y gestionar participativamente el plan como política de Estado provincial.

[21] Estudiantes de posgrado: Somovilla, Julio (Relaciones internacionales); Schappert, José (Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios); Echeverría, Matías (Licenciado en Administración); Valerdi, Martín (Ingeniero Agrónomo); Gigena, Claudio (Ingeniero Forestal); Prieto, Soledad (Ingeniera en Recursos Naturales y Ambiente); Di Pietro, Federico (Licenciado en Aprovechamiento de Recursos Naturales Renovables), Garrido, Mauro (Ingeniero en Recursos Naturales y Ambiente); Robein, Rocío (Profesora en Geografía); Ardusso, Melina (Profesora en Geografía); Trigüy, Natalia (Arquitecta); Zamponi, Carolina (Arquitecta); López, Gisela (Ingeniera en Recursos Naturales y Ambiente); Buss, Gastón (Ingeniero en Recursos Naturales y Ambiente); Álvarez Redondo, Mónica (Ingeniera en Recursos Naturales y Ambiente); Tueros, Ezequiel (Arquitecto).

Desarrollo

Marco teórico-metodológico

El territorio no se entiende solamente como el entorno físico donde están contenidos los recursos naturales, sino que comprende también la actividad de la sociedad que modifica este espacio, en su devenir histórico, muchas veces conflictivo (Sepúlveda *et al.*, 2003). Cordero Sala *et al.* (2003) explica el concepto de territorio como una unidad espacial que concentra un tejido social propio y activo, con entramados de articulaciones entre consumo, intercambio y producción que se plantean en una base de recursos naturales particular, con la intervención de instituciones y formas de organización particulares. En este sentido, Barreiro (2007) explica al territorio como la construcción social entre las interacciones de personas y organizaciones; localizadas en espacios comunes que proponen y llevan a cabo estrategias de desarrollo, generando y gestionando conflictos, aprendiendo y transformando los territorios.

Cada organización social establece relaciones diferentes con el territorio, utilizando sus recursos naturales de diversas maneras, siendo la tecnología el vínculo material como conjunto de conocimientos y habilidades aplicados a la explotación de esos recursos. Su forma de uso depende del conocimiento tecnológico, pero también existe una estrecha vinculación con aspectos económicos y de proyectos y modelos sociales y culturales. En consecuencia, serán distintos los impactos de las actividades sobre el medio y también las consecuencias ambientales y sociales de esas actividades (Brailovsky y Foguelman, 1991).

En este sentido, se puede interpretar que el territorio por sí mismo es un sistema complejo, de una multidimensionalidad de variables, relaciones y escalas; difícil de abordar y de naturaleza dinámica. La teoría del pensamiento complejo permite el abordaje de este sujeto multidimensional y dinámico, aportando una serie de características para abordar su estudio (Morin, 1999):

El dialógico: las articulaciones y actores se interrelacionan a través del diálogo interno y externo y generan la posibilidad de comprenderse, ya sea desde el todo o desde las partes, pero nunca de manera aislada;

Retroactividad y recursividad: el efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; la dinámica del análisis nos plantea como desafío no dejar variables causales de lado y no desestimar las consecuencias como posibles causas; la forma exige una interpretación dinámica del territorio y su naturaleza y de su continua evolución y aprendizaje;

El principio hologramático: que plasma la integración del todo en cada parte y a la inversa, sin que cada uno pierda identidad propia.

Los actores y relaciones establecidas en un territorio no son simplemente algo estático y delimitado, por esto la necesidad del pensamiento complejo para interpretar a los territorios. Los territorios presentan saberes, costumbres, formas de hacer, una memoria colectiva que cohesiona el accionar de la población, como una unidad de diferencia; ello es también la cultura, influenciada por una historia que han venido transitando desde sus orígenes (Núñez Madrazo, 2018). Vinculado a los modos de organización de un territorio, surge el concepto de soberanía como la posibilidad de dirigir su destino con un relativo grado de autonomía, ejerciéndola a través de decisiones colectivas (Gaxiola, 2013). En este marco, el Estado es el principal responsable de llevar a cabo esas decisiones, de acuerdo con el sistema institucional que adopte el territorio y de los grupos de poder que puedan traccionar esas estructuras (Barros, Castellani y Gantus, 2016).

El futuro es asumido como un espacio de incertidumbre y, también, donde la convergencia de voluntades de los hombres hace posible la realidad de sus sueños (MIDEPLAN, 2005). En este sentido, cobra importancia la planificación en los territorios como la permanente inquietud que se gesta por el deseo de la comunidad en vivir en un mundo mejor, justo, equitativo e incluyente, que se oriente única y exclusivamente por el bienestar colectivo (Petrella, 1997). Debido a dichas exigencias de las comunidades cada vez más pujantes y a su rol estatal como agente impulsor del desarrollo de los territorios, el Estado debiera renovarse, dotando al territorio de una nueva arquitectura institucional, capaz de articular las demandas de los grupos sociales y propiciar acuerdos sobre visiones de desarrollo compartidas (Máttar y Perrotti, 2014).

La prospectiva cumple un papel fundamental como herramienta de reflexión estratégica en situaciones de incertidumbres territoriales (Godet y Durance, 2011). La utilización de la prospectiva en el análisis del entorno es clave a la hora de la identificación de tendencias y su impacto en el sistema territorial analizado, en la identificación de factores de éxito futuros (Astigarraga, 2016) y en el acuerdo participativo de ejes de desarrollo estratégicos conjuntos que logren el involucramiento participativo de los actores sociales.

Con el ejercicio de planificación prospectiva estratégica en un territorio, se deben lograr algunos resultados que señala Mojica (2004): a) Identificar los sectores de punta de mayor desarrollo en el territorio en el horizonte de años definido; b) precisar las variables claves que definirán el futuro del territorio y/o; c) establecer lineamientos o ejes estratégicos para llevar a cabo la ocurrencia de un territorio triunfante (MIDEPLAN, 2005).

La planificación estratégica, según Armijo (2011), es una “herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de los territorios en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro”. A partir de esto permitirá adecuarse a la dinámica del entorno y buscar alcanzar los objetivos planteados.

En este contexto, la planificación se convierte en una herramienta muy importante para otorgar cohesión y articulación a todo el proceso, a través de la construcción, evaluación y seguimientos de planes, programas y proyectos con la participación y colaboración de los actores sociales involucrados. Dicha planificación se manifiesta principalmente mediante el fortalecimiento de la capacidad del Estado para ejecutar un plan estratégico de transformaciones estructurales en los territorios, que alcanza a todas las instituciones (Máttar y Perrotti, 2014). La planificación estratégica es fundamental en el ámbito público, para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprendida con los resultados (Armijo, 2011).

La planificación territorial como política pública debe pensarse desde el análisis de los diferentes actores sociales que intervienen en el proceso, motivados por intereses propios y colectivos; y las relaciones de poder que se establecen entre ellos. En un territorio, podemos definir a gran escala tres actores centrales: el Estado, la sociedad civil y el sector privado. Entre ellos existe una red de interrelaciones que pone de manifiesto la necesidad de ejercer una participación ciudadana y cooperación entre las partes como método de adaptación a las nuevas exigencias y demandas que el actual contexto de complejidad impone a la mejora de la calidad de vida en las ciudades (Barton, 2006; Krels, 2007). En este sentido, la toma de decisiones tiene un marcado carácter colectivo, determinado por las pautas de interacción entre los actores que participan en el proceso de planificación estratégica. Es una forma de gobernanza caracterizada por la cooperación y consenso entre un número importante de actores públicos y privados en la formulación y aplicación de las políticas públicas (Mesa y Merinero Rodríguez, 2008).

Desde esta perspectiva, las políticas públicas adoptan una nueva forma de gobernanza basada en el modelo de las redes complejas de interacción entre actores públicos y privados, que se produce como respuesta a las transformaciones del contexto social, de manera que es el contexto el que favorece que el nuevo modelo de gobierno no sea jerárquico, sino que esté basado en las dependencias y en las relaciones (Kooiman, 1993).

Es sumamente importante que los actores se sientan parte de un proyecto, desarrollando la participación y buscando optimizar las potencialidades de los talentos, logrando facilitar y agilizar las decisiones. Al participar a través de la formulación de un plan participativo genera un proceso de intercambio, poniendo a disposición a los agentes hacia el mismo. De esta manera se pretende que lo importante sea el proceso de planeamiento y el involucramiento de actores e interesados y de todos los miembros de la órbita organizacional, más allá del documento final que se pueda gestar. La participación de los diferentes actores se fundamenta, en la necesidad de generar un consenso sobre la conveniencia de afrontar el proceso, incluyendo a los decisores claves en el diseño de las estrategias. Elegir el futuro de manera participativa y consensuada es una de las decisiones más importantes de los seres humanos, ya que implica tomar la responsabilidad de nuestras propias vidas en lugar de que otros decidan (Montero Olivares, 2015). Los retos planteados en los ODS-2030 por su dimensión, complejidad y universalidad muestra la necesidad de organizarse de forma colectiva y coordinada en su seguimiento y evaluación (CEPAL, 2017).

Este es un proceso continuo y dinámico que requiere tanto de un esfuerzo constante como sistemático para obtener información y establecer prioridades para alcanzar los objetivos, su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos estratégicos resultantes (Armijo, 2011).

La vinculación del papel de las políticas públicas en el territorio, el gobierno y la sociedad ha permitido a través del tiempo arribar a esquemas de colaboración sustentados en enfoques innovadores utilizados cada vez más en diversos sectores de actividad (Aguilar, 2008). En el desarrollo de los diferentes enfoques, el gobierno debería apostar a la transparencia y la eficacia en tres áreas fundamentales: a) estabilidad institucional: métodos de elección, control y reemplazo de los gobernantes; b) marco regulatorio y eficacia del gobierno: capacidad del gobierno para administrar recursos y aplicar políticas y, c) respeto a los ciudadanos: asegurando transparencia, participación y garantía en los derechos (Zurbriggen, 2011).

De acuerdo con Zurbriggen (2011), cualquier análisis territorial vinculado a los actores e instituciones, liderado por el Estado ha de ser político, por lo cual se debería discernir cuáles son las configuraciones de poder, intereses e instituciones que permiten a un Estado fomentar el desarrollo ambiental, económico y social.

Con la finalidad de lograr el desarrollo territorial, la planificación estratégica es una herramienta importante para definir lineamientos y metas (Hevia, 2003).

Es importante previo a desarrollar un plan estratégico, el conocimiento de las características del territorio a planificar. El territorio, conceptualizado desde una visión integradora de la relación sociedad-naturaleza, puede ser entendido como el espacio de interacción en donde confluyen dimensiones ambiental, económica, social y política (Cruz Petit, 2014). En este sentido, los resultados se construyeron desde un marco prospectivo, a partir de las discusiones y análisis permanente de los estudiantes posgrado.

Se propone metodológicamente una serie apartados que justifican los lineamientos principales para pensar un proceso de planificación de largo plazo. Las propuestas y sugerencias son aplicadas concretamente a las características de La Pampa, y por lo tanto deben ser comprendidas en ese contexto. Se utilizó como modelo inicial el propuesto por Balestri y Ferro Moreno (2015), que parte de una reflexión de valores, insumos para construir un modelo utópico-concreto de largo plazo que funcione como *norte* del proceso. Luego se analiza críticamente la situación actual, contextualizándola en la historia del territorio, se proponen indicadores de diagnóstico para mejorar la capacidad analítica y complementar las perspectivas. Posteriormente, se proponen y consensuan objetivos de mediano y largo plazo, orientados a la concreción del modelo deseado y articulados con los ODS. Estos objetivos, en conjunto con el tiempo de mejora (horizonte de planeamiento), configuran la situación de mejora y delimitan la situación problemática. Por último, se proponen lineamientos y proyectos tendientes a concretar los objetivos en el tiempo previsto.

Particularidades de la provincia de La Pampa como sujeto de la estrategia

La provincia de La Pampa cuenta con una superficie de 143.440 kilómetros cuadrados (3,8% del total del territorio nacional argentino), una población estimada para 2017 de 349.299 habitantes (0,8% de la población total nacional) y la densidad de la población es de 2,4 habitantes por kilómetro cuadrado; con crecimiento poblacional muy lento y en torno a las principales ciudades (CFI, 2013). Además, aproximadamente el 81% de la población reside en áreas urbanas y el 21% restante en áreas rurales. El 3,8% de hogares en la Provincia se encuentra en situación de *Necesidades Básicas Insatisfechas* (INDEC, 2010). Política y geográficamente se encuentra conformada por 22 departamentos, 61 municipalidades, 18 comisiones de fomento y un ente comunal. Además, se encuentra descentralizada en diez microrregiones (INDEC, 2010; DGEyC, 2019). La provincia se encuentra en una posición estratégica de centralidad nacional, con un rol articulador e integrador y compartiendo rasgos físicos, ambientales, históricos y geográficos con diferentes regiones del país (Comerci, 2007; CFI, 2013).

Productivamente, dos tercios de su territorio son definidos como árido y semiárido. En el sector nororiental del territorio se registran los mejores niveles de precipitación, existiendo también buenos suelos y temperaturas agradables que han permitido el asentamiento de la mayor parte de la población con el mayor desarrollo productivo. Hacia el oeste y sudoeste, disminuye el nivel de precipitaciones y calidad de los suelos, siendo las amplitudes térmicas muy pronunciadas. Las condiciones rigurosas del medio se acentúan en el extremo oeste, donde sólo es posible la ganadería de cría extensiva, la agricultura bajo riego y la actividad minera (Iturrioz, 2005). La Provincia cuenta con una importante diversidad ambiental, siendo un importante motor de desarrollo (CFI, 2013).

El Producto Bruto Geográfico para el año 2008 (último año generado) se conformaba un 29% por sector primario, 10% sector secundario y 61% sector terciario. Una estructura productiva fuertemente anclada y dependiente del sector ganadero y agricultura; con participación de actores externos a la Provincia (CFI, 2013). En el año 2005, el 0,9% fue la participación del PBG de La Pampa en el total nacional (DGEyC, 2019).

La Provincia actualmente no presenta un plan prospectivo estratégico de desarrollo territorial. En 1965 el Consejo Federal de Inversiones planteó las bases para la planificación y desarrollo de la provincia de La Pampa. Luego, en 1997, se desarrolló el primer y único planeamiento integral de mediano plazo para la Provincia de La Pampa, construido por técnicos y funcionarios políticos, sin participación de la comunidad y las instituciones. El Consejo Federal de Inversiones (2013), género un estudio integral de la Provincia de La Pampa y sus microrregiones, como aporte para el diseño e implementación del Plan Provincial y Microrregional de Desarrollo Territorial, indica que se debe afrontar un modelo de desarrollo provincial enfocado en la innovación, que potencie los recursos propios, y se reduzca las disparidades entre este-oeste y los niveles de conflictividad y marginalidad social. Además, se debe redefinir una identidad pampeana, mejorando la capacidad de gobernanza de las microrregiones y sosteniendo y acrecentando los estándares de calidad de vida. En el año 2014 se desarrolló un plan de desarrollo productivo provincial 2011-2015, elaborado por funcionarios y técnicos del Ministerio de la Producción de la Provincia; en el mismo se planteó un plan de desarrollo con objetivos, ejes estratégicos y programas.

En marzo de 2018 se desarrolló un convenio de cooperación entre el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas sociales de la Presidencia de La Nación y el gobierno Pampeano para adherir a la iniciativa plasmada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible asumido por el país y a realizar los esfuerzos necesarios para adaptar las metas del mismo a la realidad provincial.

Se crea una Mesa Provincial de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el objetivo de lograr un trabajo articulado de manera intersectorial para el cumplimiento de las metas ODS. En septiembre de 2018 se designa al Ministerio de Desarrollo Social como área gubernamental responsable de desarrollo, adecuación, seguimiento y monitoreo de los ODS en la provincia de La Pampa, denominada Punto Focal. La Mesa Provincial identifico programas o acciones a nivel provincial alineados con los ODS y desarrollo un informe de metas provinciales y la intervención de los distintos organismos provinciales en los mismos. En el año 2019 se determinó los ODS, metas e indicadores sobre los que avanzaría la provincia (siete de los diez y siete ODS) y efectuó un diagnóstico sobre los indicadores. Además, se desarrollaron acciones de Sensibilización y Capacitación respecto a la Agenda 2030.

Etapas metodológicas y operativas propuestas

En el presente apartado se presenta la aproximación a un esquema metodológico de diez etapas en pos de la planificación prospectiva estratégica de La Pampa. Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada. En este caso se plantean etapas que, como resultado de los encuentros realizados en el marco del curso de posgrado, fueron consideradas como estructurantes y en la descripción de cada una de ellas se fundamenta el proceso como forma de explicitar la coherencia metodológica y la necesaria conexión - evolución entre ellas. Se estimaron tiempos y recursos necesarios en relación con la metodología propuesta y a la propuesta general de política de Estado que significa elaborar y poner en marcha un plan estratégico provincial. Las etapas metodológicas son: a) sensibilización social y preparación operativa; b) construcción del modelo deseado de La Pampa; c) diagnóstico y situación actual de la Provincia; d) objetivos y ejes estratégicos propuestos; e) programas, proyectos y planes; f) transversalidad de la comunicación; g) gestión del proceso de planificación estratégica y; h) monitoreo, control y vigilancia prospectiva.

ETAPA 1: Sensibilización Social y Preparación Operativa: indefectiblemente los procesos de planificación necesariamente exigen la formalización institucional y de voluntad política como un instrumento prioritario de sensibilización. En esta primera etapa se recomienda la conformación de un organismo que facilite de manera rápida y flexible la gestión de los recursos técnicos, económicos y metodológicos; y se constituya en un soporte operativo para las instancias participativas e institucionales.

El mismo debe ser el encargado de revisar, asesorar y acompañar el proceso de planificación prospectiva estratégica. Para el pienso de esta primera etapa influyó el contexto provincial, donde no se manifiesta una cultura de planificación en el largo plazo, por lo que es necesaria una herramienta legal que pueda garantizar la continuidad del proceso participativo propuesto.

Esta etapa contiene diferentes subetapas que se retroalimentaran en base a la comunicación institucional y comunitaria, proceso arduo y difícil, pero no imposible, debido a la falta de cultura en planificación participativa del territorio de La Pampa. Las subetapas, con tiempos y responsables estarían planteadas de la siguiente manera:

a) Aprobación del Proyecto de Ley[22] a propuesta del Poder Ejecutivo provincial que incluya la creación de un Ente de Planificación Estratégica de La Pampa (EPELP). Tiempo estimado: 6 a 8 meses.

b) Formación de un cuadro técnico de empleados provinciales y municipales con perfiles adecuados e idoneidad necesaria para diagramar la propuesta formal del estudio a realizar. Los técnicos que se convoquen con el objeto de trabajar en el área pueden también comenzar el proceso de recopilación de datos secundarios para organizar y poner a disposición de los futuros consultores y generar un banco de datos e información estratégica provincial. Tiempo estimado: 8 a 10 meses.

c) Realización de jornadas de sensibilización y socialización de lo que implica un trabajo de planificación estratégica en formato de talleres o encuentros. Este espacio estaría conformado entre el equipo técnico del gobierno provincial y los técnicos municipales, intendentes, instituciones, voluntarios, partidos políticos y medios de comunicación. Se pretende la definición de territorios abordables metodológicamente (o también llamados subterritorios provinciales) definidos a los fines de asegurar la realización de talleres participativos en diferentes puntos provinciales. Activar los acuerdos políticos institucionales será clave en esta subetapa. Puede utilizarse también este proceso como generación de capacidades instaladas en los subterritorios, determinación de un coordinador operativo por subterritorio, y sondear la disponibilidad de voluntarios para talleres participativos. En el caso de requerirse el financiamiento de un organismo internacional, la formulación de los Términos de Referencia (TDR), su negociación para la aprobación por parte del organismo y de los niveles nacionales que avalarán el proceso, siempre demora un tiempo considerable, ya que se trata de una

[22]Debiera ser votada con la mayoría de las voluntades alineadas, idealmente por unanimidad. Comienza como una iniciativa de Estado del partido oficialista y la decisión política del Poder Ejecutivo y es apoyado por la oposición representada en sus diferentes partidos en la Cámara de Diputados. Se constituye así la primera instancia participativa en el Sistema Democrático y Republicano.

ardua tarea técnica, un debate con fuertes implicancias en la realización, calidad del estudio y el acercamiento de posiciones entre organismos y técnicos.

d) Construir un mapa de informantes calificados y actores clave para la dirección del proceso participativo y búsqueda de la información. Se plantea la necesidad de configurar un mapa de informantes y actores claves para el proceso, que pondere la situación de relevancia en cuanto a la posesión del conocimiento calificado o clave de los actores provinciales y de la intensidad de las relaciones que se establecen entre ellos. A estos actores sociales se los definen como “clave” dado que pueden influenciar significativamente en la planificación (positiva o negativamente) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma (Tapella, 2007). El mapeo debería contener una caracterización de cada actor considerado, según una plantilla de atributos existentes o no en cada uno junto a un breve resumen que considere la función actual, objetivos, actividades, cooperaciones, asociaciones, y toda información que ayude a manifestar la implicancia del actor en el desarrollo territorial y su vida social, económica, cultural y ambiental. Se hace necesario determinar cuál es la situación relativa de poder de ese actor y con ello la capacidad que posee o no para transformar la realidad y traccionar en el proceso de planificación. Esta característica es especialmente válida, independientemente de que el actor posea información considerada clave. También es importante considerar el tipo de relaciones que establecen entre sí los actores ya que las características de las mismas son la hoja de ruta para ir sumando nuevos actores al mapa con una lógica intrínseca y que lo enriquezcan y completen. A medida que se caracterice una institución o actor comenzarán a surgir estas relaciones explícita o implícitamente con otros a los que podremos dirigirnos y que pueden ser consideradas de alta, mediana o baja intensidad. Concretamente, en el campo se estructurará esta parte del estudio utilizando tres tipos de instrumentos metodológicos que se articulan entre sí y con la etapa de diagnóstico, anticipando un paso de la tercera etapa. En una primera subetapa se extraerán del mapa de informantes calificados estructurado por subterritorio metodológicamente definido, aquellos que se categoricen con relaciones de alta intensidad y aquellos que se relacionen con intensidad media. Esto mismo deberá probablemente realizarse con el mapa de actores claves que se determine a nivel provincial como unidad territorial. Con aquellos actores que mantengan relaciones de alta intensidad, se llevará a cabo una entrevista en profundidad que más tarde deberá ser desgravada y sistematizada por el equipo técnico conformado para trabajar en el EPELP.

La categorización en este paso será clave a la hora de la practicidad. La entrevista deberá concebirse según categorías que se utilizarán luego para la sistematización y se deberán tener en cuenta las categorías emergentes. Básicamente, la entrevista deberá respetar el orden que se plantea en esta propuesta en dos etapas: indagar primero en el modelo deseado de provincia para el entrevistado y en un segundo momento sobre el diagnóstico o situación actual según su perspectiva.

Al mismo tiempo que se ejecuta el instrumento mencionado se analizarán aquellos actores que mantengan relaciones de mediana intensidad, según la caracterización que se haga al momento de la confección del mapa general. Con esta nueva selección se instrumentará una encuesta semiestructurada concebida nuevamente en un primer momento sobre modelo deseado y en un segundo momento sobre situación actual. Deberá para ambos momentos respetar una cantidad determinada de preguntas cerradas y de abiertas o de semi cerradas. Las encuestas deberán posteriormente ser sistematizadas y analizadas. Aquí se ahorra un paso para el tercer momento de diagnóstico del estudio ya que las segundas etapas tanto de las entrevistas en profundidad como de las encuestas relacionadas a la situación actual serán los insumos participativos con los que se abordarán los talleres comunitarios que serán el eje de la tercera etapa. El tiempo estimado: dos a tres meses.

ETAPA 2: Modelo Deseado para La Pampa: el planeamiento estratégico territorial debe centrar su labor en impulsar y dinamizar los ejes económicos, sociales, culturales, ambientales y educativos (PRM, 2018) para que la provincia de La Pampa pueda desarrollar un modelo territorial consensuado y equilibrado. En este sentido, se comenzará por el desarrollo participativo de un modelo deseado de Provincia. Esto agrega otro desafío, ya que no es una práctica a la que la sociedad pampeana esté inmersa, pero sitúa al participante en el pensamiento prospectivo futuro, viendo atenuadas las diferentes perspectivas que se tienen de la actualidad. Situarse en el futuro necesariamente obliga de manera voluntaria o no a pensar en el presente, donde esta metodología prospectiva permite dar cuenta de la situación desde la cual partirá el proceso de planificación. Asimismo, predispone a trabajar el largo plazo desde el inicio del estudio.

Se utilizarán los resultados de las encuestas y entrevistas a actores e informantes claves, especialmente los relacionados al modelo deseado de Provincia y de subterritorio para el armado de talleres participativos y comunitarios estructurados para la construcción de modelos deseados subterritoriales y provinciales.

Se trabajará conjuntamente con la concepción de valores territoriales, que integrados conformarán diversas propuestas de modelos deseados de provincia. En cada taller se trabajará en comisiones, donde los participantes deben consensuar internamente los valores territoriales más representativos y deseados, y luego construir una redacción integrada que contemple una situación utópica-concreta de largo aliento. Cada comisión llevará los resultados acordados a un plenario general inicial, donde se identificarán aspectos transversales destacables. Las conclusiones a las que se arriben serán expuestas nuevamente en un plenario de cierre.

Las técnicas específicas para utilizar en el taller dependerán del subterritorio y sus características, por lo que se deja para definir concretamente al momento coyuntural de próxima realización del mismo. Los resultados serán puestos a consideración en una encuesta abierta a toda la comunidad, con la intención de recopilar voluntades y perspectivas generalizadas. Los resultados de los talleres territoriales y de las encuestas serán puestos en valor en entrevistas en profundidad con actores claves para cerrar las redacciones de los valores y el modelo deseado integral de provincia. De estos tres instrumentos combinados entre sí y la posterior elaboración que realice el especialista consultor, deberá surgir el modelo deseado de subterritorio y de Provincia que actuará como un norte para el estudio en su totalidad. El tiempo estimado para su desarrollo es de cinco a seis meses.

ETAPA 3: Diagnóstico - Situación Actual: se propone un taller participativo amplio por cada subterritorio, abierto a instituciones pertenecientes o no al mapa de actores clave, vecinos, representantes de asociaciones civiles, referentes sociales, gubernamentales, del sector privado, entre otros. Se buscará obtener un diagnóstico actual del territorio para cada uno de los ejes que se proponen a continuación. Para el desarrollo del taller se utilizarán los siguientes insumos, su análisis y complementariedad: mapa de informantes calificados y actores clave, caracterizados y analizados en relaciones de alta, media y baja intensidad, entrevistas en profundidad a actores claves sistematizadas y categorizadas, encuestas semi estructuradas a informantes clave sistematizadas, talleres participativos comunitarios en relación al modelo deseado de provincia, votaciones de los valores y modelos deseados de la Provincia y subterritorio y finalmente, con toda la información secundaria recabada por especialistas y equipo técnico del EPELP. Los disparadores de los talleres comunitarios de diagnóstico estarán basados necesariamente en los productos, conclusiones, análisis y elaboración de los conceptos emergentes de estos insumos.

Se producirán informes de diagnóstico obtenidos de los talleres y debidamente sustentados en la complementación de toda la información cualitativa y cuantitativa secundaria recabada. Para esto es importante la utilización de indicadores de diagnóstico del territorio. Estos indicadores permitirán el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave en el proceso, identificando lo que será medido. Tiempo estimado: 5-6 meses.

A continuación, se proponen una serie de ejes estructurantes del diagnóstico, con el propósito de ordenar la información y sistematizarla en apartados temáticos que permitan particularizar la situación de cada subterritorio y transversalizar los resultados en un agregado provincial. Estos ejes son coherentes con los ODS-2030 y deberían mejorar la percepción del estado de situación base en los aspectos que se trabajarán para diagnosticar la provincia. Ejes propuestos:

TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Los aspectos que definen a este eje se basan en las temáticas y propuestas de intervención, orientadas a la innovación, adaptación, creación e implementación de nuevas tecnologías hacia un proyecto de desarrollo socioeconómico y sustentable de la Provincia. En este eje se propone la integración de los sectores económicos, académicos y científico-técnicos; tanto de ámbito público y privado. El mismo se encuentra conformado por actividades de investigación sobre el sector productivo provincial y específicamente regional; aspectos de seguridad alimentaria; desarrollo de tecnologías de información y comunicación; desarrollo en tecnologías sanitarias; y desarrollo en tecnologías medioambientales.

MARCO LEGAL/NORMATIVO: Este eje nos proporciona un esquema regulador de las acciones de los diferentes actores partícipes de la sociedad, ya sean de índole público o privado. Las actuaciones que se requieren para alcanzar el desarrollo territorial deben contar con un marco normativo acorde a sus necesidades. Se encuentra conformado principalmente por el marco normativo preventivo; marco normativo procedimental; y el marco normativo punitivo.

INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS Y CONECTIVIDAD: Las intervenciones en la estructura y las redes de conectividad son aspectos fundamentales para las condiciones del desarrollo territorial. Siempre considerándolo de una manera sustentable y socialmente sostenible; en relación con el modelo y perfil determinado por el proceso de planificación estratégica. Se entiende también que el acceso a los servicios, la tecnología y la infraestructura son en la actualidad ejes fundamentales de la equidad social y territorial.

Debe ser el instrumento que permita la integración y la conectividad en todo el territorio, con miras a la inserción de la provincia de La Pampa en el contexto nacional, regional e internacional. En este marco se podrían incorporan los sub-eje de ordenamiento del uso del suelo y zonificación; proyectos hidráulicos subregionales y redes de drenaje; servicios públicos básicos y vivienda; conectividad multimodal; corredores internacionales; e infraestructura digital.

DESARROLLO ECONÓMICO - PRODUCTIVO: El presente eje entiende por desarrollo económico-productivo aquel generado por un proceso sostenible y genuino de crecimiento económico equilibrado basado en la diversificación de la estructura y los procesos productivos, la especialización en un perfil específico potenciable e innovador, fortaleciendo los sectores tradicionales y potenciando los nuevos y posibles. El esfuerzo productivo debe estar concentrado en el agregado de valor en todas las cadenas y entramados generando un modelo virtuoso acorde a las necesidades locales y teniendo como objetivo las demandas regionales e internacionales favoreciendo una balanza comercial positiva para la Provincia. Dicho desarrollo económico debe reflejarse en el bienestar de toda la población mejorando su calidad de vida y la distribución del ingreso. Un modelo que tienda a un sistema productivo acorde al paradigma del desarrollo local que tienda a la inserción de La Pampa en un contexto nacional e internacional ofreciendo productos y servicios innovadores y de calidad, basados en la aplicación intensiva del conocimiento a los procesos como recurso socioeconómico sostenible. Se incorporan a este eje los siguientes aspectos: Entramados productivos articulados; agregado de valor y diversificación productiva; industria del conocimiento; industrias culturales y creativas; turismo; bioeconomía; emprendedurismo; innovación productiva y cadenas de valor; cooperativismo; y sostenibilidad socio territorial.

AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE: Eje congruente con la política ambiental, el desarrollo sustentable y el uso racional de los recursos naturales del territorio como el agua, los bosques, la fauna silvestre, la preservación del suelo y la lucha contra el cambio climático. En este sentido, por un lado, se debe contemplar la ejecución de programas y proyectos vinculados al manejo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; y por el otro al control, fiscalización y prevención de la contaminación. La promoción de acciones que garanticen la calidad de vida, la disponibilidad y la conservación de los recursos naturales.

En este marco los aspectos dentro del eje son recursos naturales; recursos hídricos; desarrollo de energías renovables; residuos sólidos urbanos; productos fitosanitarios; actividad hidrocarburífera y minera; y gestión ambiental.

DESCENTRALIZACIÓN, MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN DEL ESTADO: Se trabajará sobre los aspectos intrínsecos a la organización del Estado Provincial como un todo, con los trabajadores públicos como agentes centrales de la operacionalización de las funciones del Estado. El objetivo del eje es mejorar las funciones del Estado Provincial y agilizar su funcionamiento para dar respuesta a las necesidades de los habitantes rurales y urbanos. A la vez, se buscará posicionarlo como agente impulsor de cambio de cara a los estados locales/municipales. El foco estará puesto en las relaciones entre el Estado Provincial y los habitantes rurales y urbanos, los Estados locales/municipales, otros Estados Provinciales y el Estado Nacional. Este eje se encuentra conformado por el gobierno electrónico; servicios a los ciudadanos; gestión de los trabajadores públicos; regionalización y autonomías locales; e integración y cooperación con estados provinciales y nacionales.

DESARROLLO SOCIAL: El desarrollo social podría entenderse como aquellas acciones que realizan los actores sociales, constructores de territorio, donde exponen sus intereses e intencionalidades para lograr determinados objetivos concretos. Si bien el desarrollo social está íntimamente ligado al desarrollo económico, puesto que este nos permite lograr un mejor acceso a bienes y servicios por parte de la población, implica también desarrollo del capital humano y social y cultural de los territorios. Por lo tanto, se entiende que, en el desarrollo social, participan todas las dimensiones constituyentes de los territorios, y de esta manera se transforma en un concepto complejo y diverso, donde se hace fundamental y enriquecedor analizarlo desde su integralidad. El fortalecimiento de la gestión y administración de estas políticas en el territorio, con un fuerte compromiso social y cultural, potencian la mejora en la calidad de vida de la población, brindando de manera equitativa, los mismos derechos a toda la sociedad. Por lo tanto, el desarrollo social abarca varias dimensiones tales como salud; educación; seguridad; equidad; igualdad; justicia; y diversidad cultural y de género.

ETAPA 4: Objetivos y ejes estratégicos: la importancia de este momento es crucial, ya que se propone consensuar y sistematizar los logros que se espera concretar en un plazo determinado, situado a partir del modelo deseado planteado y su distancia con la situación actual. Necesariamente, deberá existir una coherencia porque debe plantearse un continuo y una lógica en el devenir de los objetivos a mediano y largo plazo y la situación deseada planteada; al menos si se quiere tener un efectivo plan estratégico en ejecución y funcionamiento. Además, constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado.

La apertura a la participación y construcción colectiva se plantean a través de dos vías: un taller abierto a la comunidad por subterritorio y un taller participativo dirigido a representantes institucionales, mandos medios y técnicos. En este último taller, es muy importante que se encuentre el arco político en todas sus expresiones, ya que, por las características de la provincia, el impulso hacia la planificación viene dado por la decisión de los poderes ejecutivos y no en una construcción de abajo hacia arriba.

El primer taller tendrá como fin recolectar los principales acuerdos logrados en torno a una agenda temática de largo plazo y los resultados buscados. En el segundo taller, se trabajará en torno a los resultados procesados y sistematizados de estos talleres subterritoriales, para avanzar en la definición y delimitación de la situación de mejora (objetivos y horizonte de planeamiento) desde los insumos participativos. El resultado de esta etapa será una cartera de objetivos a mediano y largo plazo, adaptados con los ODS-2030, y ejes estratégicos (económico, social, ambiental e institucional). La localización e integración de los 17 ODS y sus 169 metas permitirán alinear y configurar las ideas generales, posibles programas, ideas - proyecto que serán el insumo más importante en la próxima etapa donde se ponderarán los mismos y se priorizarán los más importantes o estratégicos para poner en marcha como el camino más productivo para alcanzar la situación deseada. La localización de los ODS permite sea una herramienta efectiva de aporte al desarrollo sostenible y a la inclusión social desde una perspectiva provincial que respete las particularidades de la región. Esto implica, asimismo, la incorporación de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, económica y ambiental.

En base a Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Argentina (2006) la incorporación de los ODS como herramienta de gestión provee las siguientes ventaja y oportunidades: a) Formular y ejecutar políticas públicas desde una perspectiva integral y de hacer esfuerzos en la planificación y el seguimiento de las mismas; b) Inclusión en la agenda de temas transversales a las distintas áreas de gobierno; c) Incorporación del enfoque de derechos en las políticas públicas; d) Mejor priorización y

asignación de los recursos; e) Fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación de las intervenciones; f) Clara visibilización de los roles en la gestión de la información: recolector de datos, productor de datos y usuario de datos; g) Identificación de brechas de inequidad; h) Interacción entre las áreas de gobierno del mismo y de distintos niveles jurisdiccionales permitiendo un mayor conocimiento mutuo y posibilitando acciones conjuntas; y i) Fortalecer al Sistema Estadístico Nacional y los sistemas locales al requerir datos estadísticos comparables, continuos y confiables.

ETAPA 5: Proyectos estratégicos: el plan comienza a tomar forma como tal con la puesta en consideración a los actores clave y de instituciones en general de la cartera de ideas-proyectos que comenzaron a surgir en los talleres de la etapa anterior. En un último conjunto de talleres, que siguen la lógica de la etapa anterior (subterritoriales y de actores institucionales, mandos medios y técnicos), se buscará agregar las propuestas de manera que queden delineados grandes proyectos inclusivos de otros relacionados y luego su posterior priorización. En esta instancia se analizan y sopesan los “cómo” y los “quiénes”; es decir, de qué manera debe aproximarse a los objetivos de mediano y luego a los de largo plazo para construir los proyectos que conducen al desarrollo del Plan. La identificación de las brechas o distancias entre la situación actual (diagnóstico) y la situación de mejora (objetivos), deberán ser enfrentadas a través de diferentes cursos de acción a implementar.

El formato de trabajo de estos encuentros participativos dependerá en gran medida de los resultados a los que se arribe en el taller de ejes estratégicos, ya que no es lo mismo agregar 200 ideas - proyectos que 50 y depende a su vez de la diversidad temática y especificidad de los mismos. Por ello deberá mediar entre los dos una elaboración de parte del equipo de consultores que se hagan cargo del estudio.

Los talleres deberán generar, como mínimo, una cartera de proyectos agregados y, si se quiere, subproyectos dentro de ellos, que sean lo suficientemente generales, pero estén claramente planteados como para marcar una agenda de trabajo de mediano plazo y realizable en relación con el modelo de provincia planteado en cada subterritorio y a nivel provincial. En esta primera planificación histórica de participación sería muy importante que dicho proyecto sea un hito para el eje. La cartera de proyectos debe estar priorizada participativamente y respetando una coherencia temporal para su realización. La priorización requiere de criterios metodológicos para que sea correcta y los mismos serán aportados expresa o implícitamente por los consultores que moderen los talleres.

En el taller de instituciones, mandos medios y técnicos se tomará la cartera priorizada en los talleres y se le da una mayor elaboración, complementando las iniciativas subterritoriales y dándoles coherencia y cohesión en tiempo y espacio.

Para este taller se puede convocar a especialistas para que contribuyan a la estimación de costos de implementación, evaluación de factibilidad, impacto ambiental, social y económico según los requerimientos y se establecen las pautas, indicadores y variables que se utilizarán en el seguimiento ex post para evaluar la evolución y comportamiento de los mismos.

Estos proyectos desarrollados son el alma de la dimensión práctica/aplicada/realizable en la lógica de la prospectiva que debe utilizarse para la elaboración de un Plan Estratégico. La coherencia estará dada como un continuo desde el modelo deseado de provincia de los primeros momentos, pasando por los programas y actividades necesarias para la realización de los objetivos de mediano y largo plazo, conformando los ejes estratégicos que conducen a los proyectos generales y su priorización hasta desarrollarlos a nivel avanzados. La coherencia metodológica planteada debería garantizar esta evolución con un sentido claro y no contradictorio. El tiempo estimado para perfil avanzado de 11 a 12 meses.

ETAPA 6: Redacción del Plan: se comenzará a plasmar en un texto todo lo que significó el proceso de planificación desde sus inicios en donde esté contenida de manera clara y accesible toda la información cualitativa y cuantitativa recabada y generada. Es la materialización del proceso, en el sentido de que es lo que hace accesible y registra lo sucedido y acordado por aquellos que participaron y lo deja explícito para los actores externos e internos que no fueron parte del proceso. En el texto debe estar claro el espíritu de lo que la sociedad pampeana desea o “sueña” para su futuro, el diagnóstico de la situación actual (histórica) y los objetivos y ejes como la manera de realizar lo anhelado en el largo plazo.

Como se trata de la expresión escrita de los consensos y la cohesión socio política que estos procesos participativos generan, es posible que deba descubrirse en él el *espíritu del pampeano*, *La Pampa oculta que no siempre se ve a simple vista*, *La Pampa que queremos ser* como expresión de los consensos alcanzados. Es posible también, que por ello el texto contenga una carga hasta emocional por parte de los diferentes actores que deberá ser correctamente sopesada a la hora de su redacción.

Debe incluir un diseño gráfico visualmente atractivo y que trabaje el concepto de identidad. Fotos y gráficos claros que muestren la participación y sus resultados a aquellos que no son de la provincia y para los locales que no hayan participado. Puede

ser muy útil la generación y diseño de un manual de identidad, pero éste es un producto que se desarrollará juntamente con el Plan de Comunicación en el eje respectivo del Plan.

En el plan deben estar plasmados claramente y sin distorsiones el modelo deseado de provincia y de sus subterritorios, el diagnóstico de la provincia y sus subterritorios, los objetivos de mediano y largo plazo atravesados por los ejes estratégicos que desembocan en los proyectos priorizados y la cartera de proyectos desarrollados, los criterios para la revisión y evaluación del plan y sus proyectos y las variables para evaluación de los mismos. Pero por sobre todas las cosas debe estar planteado claramente a lo largo de todo el texto el modelo de desarrollo de la provincia que ha sido determinado participativamente. El tiempo estimado de desarrollo es de cuatro y seis meses.

ETAPA 7: Comunicación y educación: se propone llevar a cabo una campaña de difusión, promoción y educación que será transversal a todas las etapas, principalmente a aquellas con apertura a la comunidad. Dicha campaña estará a cargo de un grupo de comunicadores designados que se encargaran de diseñar material, los momentos, espacios, mensajes y contenidos (flyers, folletos, diarios digitales e impresos de alcance provincial, redes sociales, videos, lecturas, consignas, entre otros). La misma estará planteada con estrategias sencillas de comunicación e información acordes a las necesidades de la metodología propuesta, abarcando todos los medios de comunicación existentes para llegar a todas las franjas etarias y sociales del territorio. Esta etapa se incorpora aquí por el hecho de comunicar el producto obtenido, aunque es un proceso transversal a todo el proceso de planificación. No se descartan talleres de sensibilización con los agentes y actores integrantes de la elaboración del Plan Estratégico para que sean multiplicadores, educadores y alentadores virales de la construcción colectiva y la importancia de la participación.

ETAPA 8: Gestión del Plan: este paso contempla poner en acción todo lo consensuado en los pasos anteriores. Para ello, se ejecutarán los proyectos prioritarios establecidos, teniendo en cuenta las variables e indicadores para poder tener un control y posterior retroalimentación en etapas sucesivas. Se incide en la institucionalización del EPELP, lo cual comprende la generación de condiciones adecuadas para su implementación y la incorporación al sistema mayor de planeamiento de nuestro país.

El gobierno provincial deberá determinar desde qué área se va a gestionar el plan o crear una a este fin, y luego fortalecer con personas, materiales y bienes a la misma. Se debe establecer claramente su función y su relación con el EPELP.
Es una buena manera de asegurar que, luego de concluido un plan, se articule con los procesos de gestión de gobierno ya existentes. Dicho de otra manera, lograr que pase a ser realmente un instrumento de gestión, para lo cual debe estar referido en el Plan Estratégico y deben incluirse programas y proyectos identificados. Los tiempos para la ejecución están contemplados en el desarrollo de cada proyecto prioritario.

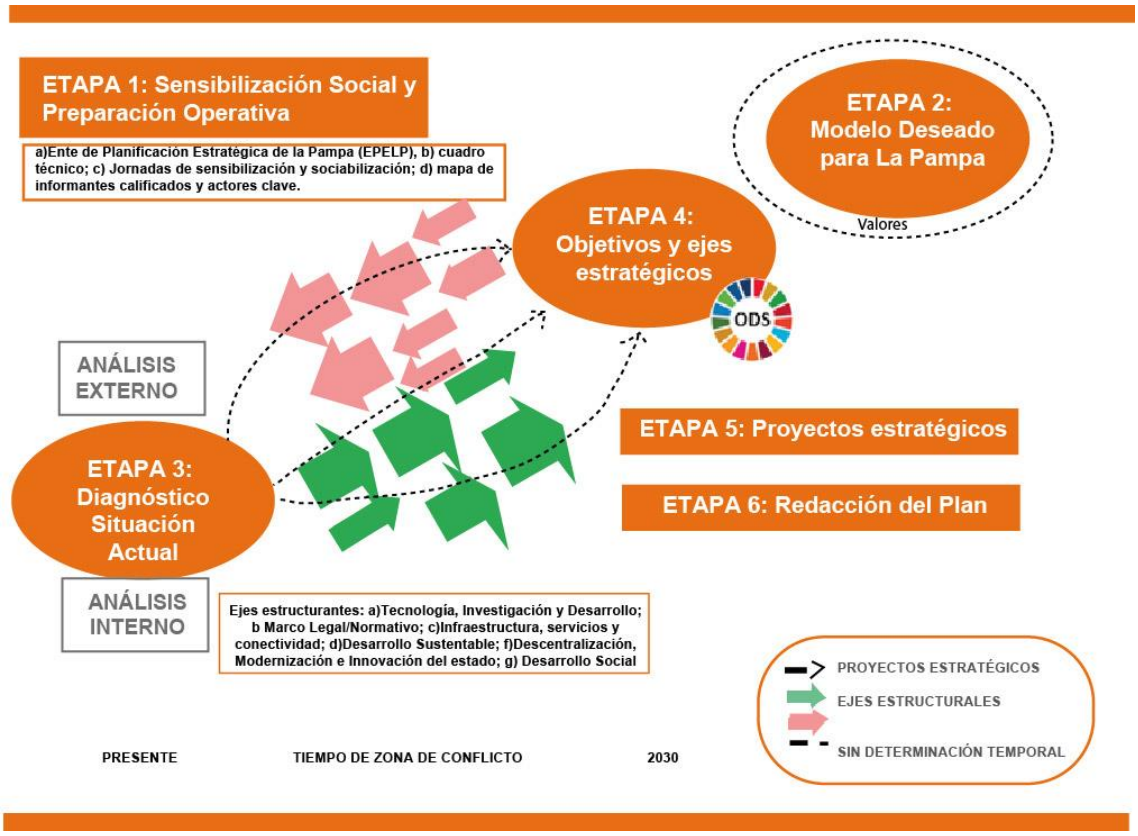
ETAPA 9: Monitoreo y control: la presente instancia permite hacer el seguimiento de la implementación del plan estratégico como una función continua, recopilando sistemáticamente datos e información sobre indicadores especificados, para proporcionar alertas y control sobre el avance y el logro de los objetivos, permitiendo además la evaluación y retroalimentación del plan. Esto permite ir chequeando el comportamiento de los indicadores en alguna frecuencia determinada (mensual, trimestral, cuatrimestral, anual), comparando al momento del diagnóstico inicial y luego de implementarse el plan.
Es preciso establecer el sistema de monitoreo, a través de informes de corto plazo, que puedan fácilmente detectar el avance de los objetivos o productos logrados, como así también poder medir lo ejecutado o lo pendiente de ejecución, mediante la evaluación cualitativa y cuantitativa, en plazos de tiempo más espaciados. La interpretación de los datos obtenidos es lo que finalmente nos permitirá tomar decisiones e informar a lo largo del proceso del desarrollo territorial.
En torno a lo planteado participativamente y los ODS-2030, se recomienda construir un observatorio de vigilancia prospectiva, interdisciplinario e interinstitucional, que permita monitorear los futuros posibles y generar información necesaria para anticiparse estratégicamente a hechos portadores de futuro.

ETAPA 10: Retroalimentación y aprendizaje: tomando como insumo la fase anterior, se analizará el desempeño del Plan con el fin de poder realizar las correcciones necesarias en el momento preciso (ideal: antes de que los hechos sean irreversibles, o sea, anticipándose). Así se asegurará que los objetivos determinados se puedan lograr en los plazos establecidos. La sistematización de los monitoreos y evaluaciones son una herramienta fundamental en esta etapa, y más aún cuando se le agrega el valor adicional de la prospectiva al servicio del monitoreo de los futuros posibles.

A partir de esto los mecanismos de retroalimentación deben generar información estratégica sobre el desempeño y funcionalidad de las estrategias y programas implementados en el territorio.

La única manera de aprender y mejorar el proceso de planificación es midiendo la evolución del impacto de los proyectos y el plan en el tiempo. Para esto, es necesario contar con una base de datos históricos sobre lo que se busca analizar, y generar información técnica y participativa que capte de la mejor manera la evolución. Solo aprendiendo de lo realizado se mejorarán los procesos futuros de profundización e innovación de la planificación estratégica territorial. A modo de resumen se propone la figura 1 con las etapas metodológicas propuestas para el proceso de planificación estratégica territorial.

Figura 1: Etapas metodológicas operativas propuestas.



Fuente: Elaboración propia en base a Balestri y Ferro Moreno (2015).

Reflexiones finales

Se espera que el presente trabajo sea el puntapié inicial de una serie de debates sobre la necesidad de pensar, diseñar, desarrollar, validar y ejecutar un proceso continuo de planificación que redunde en mejores intervenciones públicas, privadas, institucionales y comunitarias que aporten al desarrollo provincial de largo plazo.

La planificación estratégica de territorios tiene muchos impactos que pueden catalogarse como positivos, desde puntos de vista teóricos, metodológicos y empíricos. Ya hemos señalado varios de ellos en los apartados anteriores, donde resulta clave destacar que, para evaluar un plan es importante analizar tanto el territorio, como el proceso y los resultados proyectados y logrados. Los impactos positivos de un plan estratégico se sustentan en la propuesta y ejecución de un proceso participativo de construcción colectiva. A través de esto se genera una construcción de consensos e imágenes colectivas, con apropiación institucionalizada y sostenible. Este proceso puede considerarse como un factor importante de preparación para garantizar la aplicación, gestión y retroalimentación virtuosa de un plan que no quede como un intento y nada más.

La planificación no es una solución por sí misma a los problemas territoriales, es una de muchas herramientas que tiene como fin mejorar la capacidad de acción de largo plazo de los actores sociales, comunitarios e institucionales, que forman un Estado. Planificar implica pensar y generar consensos sobre factores y situaciones futuras; el contenido y la calidad del proceso son elementos que deben ser evaluados desde múltiples aristas. Las soluciones a los problemas territoriales se tienen que definir colectivamente, y en base a esas interpretaciones sobre el pasado, presente y futuro del territorio, se deben generar los espacios para la construcción comunitaria e institucional de consensos.

Un plan estratégico no es rígido, debe ser lo suficientemente flexible como para poder captar las diversas evoluciones posibles del proceso y el territorio. Muchos territorios han logrado culminar la primera etapa del proceso, llegando a un plan-libro que expone los principales resultados. Cuando la elaboración o la implementación del plan no involucra a las personas, lleva a que los miembros del mismo no lo sientan como propio y por lo tanto no se encuentren motivados a ser orientados por él.

Las dinámicas territoriales tienen lugar en el futuro, con tiempos que no necesariamente son compatibles con los procesos gubernamentales, comunitarios y privados. Es por esto que es necesario pensar a La Pampa en contextos temporales, escalares y disciplinares que excedan varios procesos gubernamentales.

El desafío es construir consensos de largo plazo, institucionalizarlos, gestionarlos y aprender del proceso para mejorar la planificación y arraigarla en la comunidad como una herramienta para pensar y transformar la realidad. Es fundamental que el proceso soberano de planificación sea enmarcado en los compromisos y acuerdos nacionales e internacionales; especialmente que la provincia de La Pampa marque el rumbo de contribución concreta al cumplimiento de los ODS-2030.

Bibliografía

Aguilar, L (2008). Gobernanza y gestión pública. 1° ed. México: Fondo de cultura económica.

Armijo, M (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. 1 ed. Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Astigarraga, E (2016). Prospectiva, estrategia y planificación. Disponible en: http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf

Balestri, L. y S. Ferro Moreno (2015). Estrategia, política y complejidad. EdUNLPam. 307 p.

Barreiro, F. (2007). Territorios virtuosos para el desarrollo humano. Competitividad, cohesión social y ciudadanía en el desarrollo local. En II Encuentro Latinoamericano. Retos del Desarrollo Local. Ecuador.

Barros, S.; Castellani, A. y D. Gantus (2016). Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea. CLACSO. CODESOC. PISAC. 252 p.

Barton, J (2006). Sustentabilidad urbana como planificación estratégica. EURE-Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales, vol. 32 no 96 27-46.

Brailovsky, A. y D. Foguelman (1991). Memoria Verde: Historia ecológica de la Argentina. Buenos Aires, Editorial, Sudamérica.

Comerci, M. E (2007). Puestos y puesteros. Conflictividad por la apropiación de los recursos en el oeste pampeano. Revista THEOMAI. N°16: 128-130.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017). Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe. Agendas globales de desarrollo y planificación multinivel. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42721/1/S1701079_es.pdf.

Consejo Federal de Inversiones (CFI) (2013). Estudio Integral de la Provincia de La Pampa y sus Microrregiones. Aportes para el diseño e implementación del Plan Provincial y Microrregional de Desarrollo Territorial. Informe final. Buenos Aires.

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de Argentina (2016). Manual para la adaptación local de los objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en: https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/provmuni/manual_de_municipios.pdf

Cordero Sala P., Chavarría H., Echeverri R. y S. Sepúlveda (2003). Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Cuaderno técnico n° 23. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Cruz Petit, B (2014). Relations between Society, Space and the Environment in the Different Conceptualizations of the City. Estudios demográficos y urbanos. Vol. 29, N° 1 (85): 183-205.

Dirección General de Estadística y Censos de la provincia de La Pampa (2018). Anuario estadístico de La Pampa: Año 2018. Disponible en: https://estadistica.lapampa.gob.ar/anuario-estadistico-2018.html.

Godet, M. y P. Durance (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y territorios. UNESCO-DUNOD. 156 p.

Hevia, A (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/1/S03266_es.pdf.

Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (2010). Censo nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 de la República Argentina.

Iturrioz, G (2005). La Pampa en cifras: datos básicos del sistema agroalimentario provincial. Documento de trabajo. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Kooiman, J (1993). Modern governance. New government- society interactions. London: Sage.

Krels, P (2007). Planning Cities for the Future: The Successes and Failures of Urban Economic Strategies in Europe. Edward Edgar Publishing, Cheltenham.

Máttar, J y D. Perrotti (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago de Chile. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.pdf.

Mesa A. y R. Merinero Rodríguez (2008). Planificación estratégica territorial: estudios metodológicos. Disponible en: http://blogs.ujaen.es/catpetdlg/wp-content/uploads/2012/09/Libro-Planificacion-Estrategica-Territorial.pdf.

Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile (MIDEPLAN, 2005). Cuaderno 3, Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Disponible en: http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf.

Mojica, F (2004). Ejercicio de Prospectiva en la Región de Cundinamarca- Bogotá. Colombia.

Montero Olivares, S (2015). Planeación Prospectiva Estratégica de escenarios globales al 2050. En Baena Paz, G (coord.) "Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ciencias Políticas y sociales. Proyecto PAPIME No. PE300414. México, DC. Disponible en: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf.

Morin, E (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (Trad. Mercedes
Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
Núñez Madrazo, M (2018). Narrativa, memoria colectiva y tradiciones: transdisciplinariedad, descolonización y diálogo de saberes. Xalapa, Ver. Universidad Veraxruzana. 251 p. México.

Petrella, R (1997). El Bien Común. Editorial Debates. Madrid, España.
Plan Rosario Metropolitana (PRM) (2018). Plan Rosario Metropolitana: Estrategias 2018. Disponible en: https://www.rosario.gob.ar/web/sites/default/files/perm.pdf.
Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R. y M., Portilla (2003). El enfoque territorial de desarrollo rural. IICA, San José, Costa Rica.

Tapella, E (2007). El mapeo de actores claves. Documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Zurbriggen, C (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles Latinoamericanas. vol. 19. no. 38 México. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002.

Se presentan las memorias del Seminario “Aportes de la prospectiva para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS” realizado el 21 de noviembre de 2019 en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo y organizado por la Red Abierta de prospectiva e innovación para América Latina y el Caribe del Programa CYTED junto al Centro de Estudios Prospectivos (CEP) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, Argentina).

En él se encuentran las conferencias brindadas por expertos especialistas de reconocida trayectoria en el campo de la prospectiva, entre ellos, Maria Soledad Hidalgo Guerra (Chile), Omar del Carpio (Perú), Jean Paul Pinto Morales (Ecuador), Alethia Montero (México), Paola Aceituno (Chile), Eduardo Pérez (Argentina), Javier Vitale (Argentina), Roberto Mariano (Argentina) y Santiago Pérez (Argentina).

Las temáticas desarrolladas giran en torno a la prospectiva y la innovación en América Latina y el Caribe; la Prospectiva, Ciencia Ficción, Diseño Especulativo y Desarrollo Humano; la educación de calidad y la prospectiva; la prospectiva como disciplina esencial para lograr los ODS y los aportes de la prospectiva para desarrollar territorios más sostenibles.

El Seminario buscó ampliar y profundizar la mirada y el análisis sobre la sinergia entre la prospectiva y la Agenda 2030.

ISBN 978-987-575-226-9
9 789875 752269

UNCUYO UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FCPyS FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Secretaría de Investigación y Publicación Científica
CE Centro de Estudios Prospectivos

RED ABIERTA de PROSPECTIVA e INNOVACION para AMERICA LATINA Y EL CARIBE
Proyecto CYTED Red 617RT0531
CYTED