

Invitation à la prospective
Invitación a la prospectiva
HUGUES DE JOUVENEL

colección_

I N N O V A A I S U R

3Epp&p en asociación con CREAR EL FUTURO, ONG

HUGUES DE JOUVENEL

Invitation à la prospective
Invitación a la prospectiva

Traducido al español por
Anne-Marie Abautret

Futuribles
PERSPECTIVES

Introducción - Prospectiva y libertad

Capítulo I - La exploración de los futuros posibles

El futuro, ámbito de la libertad

Inserto - Génesis y difusión de la prospectiva

Inserto - Los ciclos largos: mito o realidad

La función de vigilia

Inserto - El reto educativo

Capítulo II - La construcción del futuro

El futuro, ámbito del poder

El futuro, ámbito de la voluntad

Inserto - El proyecto

Capítulo III - Prospectiva vs. pronóstico

Características del planteo

Los modelos

Los escenarios

Inserto - Escenarios y variantes

Capítulo IV - Las etapas de un ejercicio de prospectiva

La definición del problema y la elección del horizonte

La representación del "sistema"

Recopilación de datos, definición de las hipótesis de evolución

Inserto -¿ Quién posee el saber ?

La construcción de escenarios

Las opciones estratégicas

Conclusión - Artífices del futuro

Bibliografía y sitios de referencia en Internet

02

La construcción del futuro

La construcción del futuro

“Cuando algo es urgente, ya es demasiado tarde”, decía Talleyrand.

A medida que el cambio se acelera, los expedientes que requieren decisión inmediata se multiplican sobre el escritorio de los responsables, de modo que son abordados en el orden que dicta la emergencia. Lamentablemente, como los problemas sólo se inscriben en la agenda cuando se han vuelto “urgentes”, nuestros responsables se encuentran la mayor parte del tiempo, despojados de una auténtica libertad de movimiento.

El futuro, ámbito del poder

Los dirigentes justifican así muchas veces sus decisiones, afirmando que no tenían opción, que actuaban bajo presión. La verdad es, sin embargo, bien distinta: deberían decir que no tenían más opción, por haber dejado llegar la situación al punto en que ya no disponían de libertad alguna para cambiar el rumbo de las cosas.

Caer bajo el dominio de la necesidad es justamente la consecuencia de la imprevisión. Para que ello no ocurra, hay que tomar conciencia de las situaciones en formación cuando todavía son moldeables, antes de que hayan

tomado una forma imperiosamente vinculante. En otras palabras, sin actividad previsora no hay libertad de decisión: los responsables están acorralados al momento de manejar las emergencias, disponiendo así de poca libertad de acción.

Tenemos que reconocer también que, si bien la anticipación se impone para administrar las emergencias para evitar de estar continuamente acorralado, la aceleración del cambio hace que la previsión se haga cada vez más necesaria. De ahí la metáfora del faro de Gaston Berger: “el conductor de una carreta que se desplaza de noche al paso del caballo, en una carretera que conoce bien, no necesita más que una linterna de poca potencia para alumbrar su camino. Por el contrario, un automóvil que circula a toda velocidad en una zona desconocida, debe contar con luces potentes. Manejar en alta velocidad sin ver nada sería realmente una locura².

La velocidad del cambio y su imprevisibilidad creciente suscitaron el desarrollo de teorías tales como la de la reactividad: ya que no vemos bien, seamos adaptables. El concepto es seductor pero la adaptabilidad instantánea es una ilusión cuando se tiene a cargo una organización. La responsabilidad de un equipo cuyo “know-how” no puede renovarse en un instante, y su movilización implica un mínimo de proyectos que se inscriban en el tiempo.

Podemos agregar que el largo plazo es el único horizonte sobre el que se puede realmente actuar con profundidad. Esto implica, por ejemplo, realizar nuevas infraestructuras, formar hombres, cambiar mentalidades y comportamientos. Prácticamente, en el horizonte de algunos meses, de tres o cinco años, los juegos están ya casi hechos, y los márgenes de maniobra son muy limitados.

Todo depende ahora de la ambición que se tenga y del papel que jugamos. Cuán diferente será la actitud del bombero que reacciona al acontecimiento, a la del estratega que se plantea provocar el hecho.

²BERGER Gaston. “Sciences humaines et prévision”. *La Revue des Deux Mondes*, n° 3, 1957.

Michel Godet distingue tres actitudes frente a la incertidumbre y a las potencialidades del futuro: la actitud pasiva (padecer el cambio), la actitud reactiva (esperar el cambio para reaccionar) y la actitud prospectiva en el doble sentido de la pre-actividad y de la pro-actividad. " La pre-actividad, escribe, es prepararse a un cambio anticipado mientras que la pro-actividad, es actuar para provocar un cambio deseado"³.

Es evidente que decir que el futuro es ámbito del poder no significa que dispongamos de un poder absoluto.

Hay un problema de conjunto y de subconjuntos debido a la coexistencia en una misma escena de diferentes actores que ejercen simultáneamente poderes diferentes, más o menos fuertes, y más o menos conflictivos. Es toda la dialéctica del actor y del sistema, tan bien analizado por Michel Crozier⁴, y que explica que toda reflexión prospectiva debe integrar no solamente al conjunto de los factores, sino también el juego de actores.

Cada uno posee una parcela de poder que le permite hacer proyectos para sí mismo. Pero cada uno debe demostrar simultáneamente capacidad de vigilia y anticipación para poder informarse (informaciones siempre inciertas) sobre el movimiento impartido al conjunto por la propia dinámica del sistema y por los hechos producidos por los demás.

Estamos todos en la posición del navegante que debe simultáneamente:

³Ver de forma general: GODET Michel. *Manuel de Prospective Stratégique*, (tomo 1: *Une Indiscipline Intellectuelle*; tomo 2 : *L'Art et la Méthode*). Paris: Dunod, 1997, reeditado y aumentado en 2001.

⁴CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'Acteur et le Système*. Paris: Le Seuil, 1977.

Esforzarse por anticipar el viento, los arrecifes y el movimiento de los demás navegantes que circulan en el entorno: ahí está la función de anticipación sobre su entorno estratégico; podremos eventualmente hablar de instrumentos de vigilia, de anticipación y de escenarios exploratorios.

Actuar – teniendo en cuenta todas las propias fuerzas y debilidades - para evitar al menos volcar, y en el mejor de los casos, llegar lo más pronto posible a buen puerto. Este “buen puerto” constituye el proyecto. Su realización pasará eventualmente por un ejercicio de planeamiento, o incluso de programación, el establecimiento de una estrategia y, en consecuencia, por la adopción de instrumentos de pilotaje.

La anticipación y la acción mantienen una relación dialéctica permanente. Esta dialéctica se basa en dos lógicas diferentes, pero complementarias, que podemos resumir con dos preguntas: ¿Qué puede suceder? ¿Qué puedo hacer?

Obviamente, los poderes de los actores son desiguales; por su distribución y su evolución, son objeto de retos y de estrategias de alianzas y de conflictos. Por esa razón, se hace referencia muy a menudo, en prospectiva, a la teoría de los juegos, pero con una complejidad extrema, por el hecho de que, a diferencia del juego de ajedrez, por ejemplo, en cualquier momento el tablero aquí es susceptible de cambiar de forma, las piezas pueden variar en número e incluso las reglas de juego pueden ser modificadas.

El futuro, ámbito de la voluntad

“No hay viento favorable para el que no sabe hacia donde va” decía Séneca (Cartas a Lucilio), destacando así que la vigilia prospectiva (y estratégica) tiene sentido sólo para aquél que es animado por una intención. El ejercicio mismo del poder supone la existencia de una razón motriz, de un sistema de ideas y de valores en virtud del cual seremos capaces de definir un objetivo, de forjarnos una visión de un futuro deseable.

Interviene aquí el concepto de proyecto (de pro-jacio, una imagen lanzada hacia adelante), expresión de una voluntad que, para ser cumplida, se inscribe necesariamente en el tiempo-un tiempo más largo que su aplicación, lo que implica una ruptura con el orden existente y una movilización de los medios no disponibles instantáneamente-. Aquí interviene la sutil ecuación entre el sueño y la razón, el primero generando “visiones” que nos formamos de un futuro mejor, y que, pasadas por el cernidor de la razón (algunos hablarán de estudios de factibilidad), serán los verdaderos motores de la acción.

La intención es distinta de la opinión, la cual es ampliamente fruto de una reacción, a menudo fugaz, al acontecimiento. De ahí que una de las dificultades mayores en prospectiva, sea la de detectar cuáles son las motivaciones profundas de los actores, más allá de lo que ellos quieren decirnos a través de sondeos (además muy raramente repetidos a intervalos suficientemente regulares) y, por supuesto, de sus declaraciones públicas.

EL PROYECTO

“Proyectar, es lanzar algo en un tiempo por venir. ¿Qué se lanza? Mi imaginación: ella fue a alojarse en un tiempo que no existe todavía, y allí, construye algo: un signum, y esta construcción me atrae, me hace señas, ejerce sobre mí una atracción presente, de modo que el porvenir imaginado determina acciones que le preceden en el tiempo, y lo prepara racionalmente.

Quisiera comparar la proyección de la imagen “allá lejos”, al del lanzamiento de la cuerda del montañista que se cuelga “allá arriba”: en ambos casos, hay primero lanzamiento, gracias al cual el actor se dirige hacia el punto de enganche; hay sin embargo una diferencia; el punto fijo del trepador existe objetivamente y le proporciona una ayuda concreta, mientras que el proyecto sólo existe subjetivamente y le proporciona solamente un estímulo moral.

Ya que me atreví a esta metáfora, la utilizaré otra vez para comparar la "intención" a la cuerda con la cual el montañista se impulsa hacia su meta. Es la fuerza de la intención la que le da oportunidades para realizar su proyecto: *in-tendere*, es tender, tenderse, esforzarse hacia una meta."

De JOUVENEL Bertrand (de). *L'Art de la Conjecture*. Mónaco: éditions du Rocher, 1964 / Paris: SEDEIS (Société d'études et de documentation économiques, industrielles et sociales), col. Futuribles, 1972, pp. 43-44. Traducción al inglés: *The Art of Conjecture*. Londres: Weidenfeld b Nicolson, 1967.

Esta dimensión esencialmente subjetiva inherente a los proyectos - implícitos o explícitos - constituye un obstáculo importante frente a cualquier análisis del futuro que se quiere neutro o científico. En efecto, implica tratar de entender cuáles son los resortes y los motivos profundos que animan a los hombres y a sus organizaciones.

Además, interviene aquí el problema de la negociación entre el corto, el mediano y el largo plazo, que no puede estar dissociado de los análisis sobre la intensidad del deseo, el poder de las ideas, los criterios de decisión y los procedimientos de arbitraje.

Para ilustrar el debate, bastará con mencionar que los criterios principales de decisión son hoy en día criterios que favorecen el corto plazo en detrimento del largo plazo:

- criterios de orden económico que implican maximizar los beneficios en el marco de los presupuestos anuales, de modo que, por ejemplo, un silvicultor tendrá el mayor interés en sembrar resinosos en vez de frondosos (de ahí el viejo debate sobre la tasa de actualización...);

- criterios de orden político que se traducen simplemente en la pregunta “¿Qué podré hacer de aquí hasta el final de mi mandato, que me confiera una ventaja a favor de mi reelección?”

No corresponde aquí insistir sobre los efectos perversos de juicios sesgados que sacrifican el largo plazo al corto plazo, con el riesgo de que tales decisiones arrastren efectos negativos de segundo grado, infinitamente más importantes que los beneficios inmediatos.

Ante la dictadura de lo efímero, ¿habrá que sustituirla por la dictadura del largo plazo? Claro que no. Pero salir de la esclavitud de lo cotidiano es indispensable para administrar

La presente publicación consta con la autorización de HUGUES DE JOUVENEL, Futuribles, a la ONG CREAR EL FUTURO en asociación con **3E pp&p tresescalas** (prospectiva, plan y proyecto), para la difusión de la Prospectiva.