



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# La prospectiva y sus herramientas

Enfoques, ejercicios y experiencia de trabajo en  
ILPES – CEPAL

Luis Mauricio Cuervo  
Oficial de Asunto Económicos / Jefe Área de Planificación,  
prospectiva y desarrollo territorial

ILPES



NACIONES UNIDAS

C E P A L

# Contenidos de la presentación

1. ¿Qué es el futuro'
2. Los estudios de futuro
3. La prospectiva francesa y Michel Godet
4. La caja de herramientas de la prospectiva
5. El diamante de los métodos de la prospectiva

## **Algunos ejemplos del uso de algunas herramientas y sus resultados:**

6. El análisis estructural
7. El método Delphi
8. Consulta del Clima de la Igualdad en ALC
9. Escenarios: Alerta Democrática
10. Estudios Prospectivos como insumo para la toma de decisiones



NACIONES UNIDAS

C E P A L

# 1. Futuro

- Lo que está por venir: ¿está escrito?, ¿está por construir?
- ¿Existe el futuro?
- ¿Se puede adivinar? ¿Se puede conocer?
- ¿Un futuro o múltiples futuros?
- Su principal ingrediente: LA INCERTIDUMBRE:
  - ✓ Cambio climático
  - ✓ Cambio demográfico: envejecimiento y migración
  - ✓ Crecimiento económico lento
  - ✓ Volatilidad financiera
  - ✓ Nuevos actores: el ascenso de China
  - ✓ Revolución tecnológica
  - ✓ La nueva geopolítica de los Estados Unidos



NACIONES UNIDAS

C E P A L

## 2. Los estudios de futuro

- Campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir (Hodara, 1984,).
- “Los estudios del futuro examinan el presente con una especial comprensión del futuro, integran resultados de investigación de diferentes campos de conocimiento y ayudan a los encargados de la adopción de decisiones estratégicas a hacer mejores elecciones para un futuro común” (Sociedad Finlandesa de Estudios del Futuro).
- Sus primeros esbozos datan propiamente de principios del siglo XX.
- Se van consolidando alrededor de la Segunda Guerra Mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta.
- Por ende, su desarrollo institucional y profesional se ha gestado en paralelo en los últimos 70 años en Europa, los Estados Unidos y el resto del mundo (Miklos y Tello, 1991)



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# 3. La prospectiva francesa y Michel Godet

- El triangulo griego de la prospectiva
- Anticipación e incertidumbre
- El futuro se puede construir: de la anticipación a la acción
- Articulación de diálogo social y apropiación colectiva
- Visiones compartidas de futuro



Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción* (1st ed.). Barcelona: Marcombo.



## 5. Fases y secuencias en el estudio del futuro

1.  
Plantear el problema y elegir el método, por medio de los “Talleres de Prospectiva”

2. Conocer y caracterizar el SISTEMA del cual hace parte el problema: por medio del análisis estructural, método MICMAC

3. Entender el grupo humano en medio del cual se desenvuelve a través de los juegos de actores con el método MACTOR

4. Identificar los posibles futuros a través de los escenarios: análisis morfológico

Identificar los escenarios más probables y los riesgos de ruptura por medio del método SMIC PROB

6. Apoyarse en el pensamiento de los expertos y de los tomadores de decisión por medio del Color Insight

7. ACTUAR: Identificar y evaluar las opciones estratégicas por medio del método MULTIPOL

# 7. El diamante de Popper

Popper (2008) desarrolló una clasificación de los métodos de acuerdo a las fuentes de conocimiento o información necesaria para su uso y los dispuso de forma gráfica en lo que se conoce como “Diamante de Popper”..

Javier Medina Vásquez, Steven Becerra y Paola Castaño, (2014), *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe.*

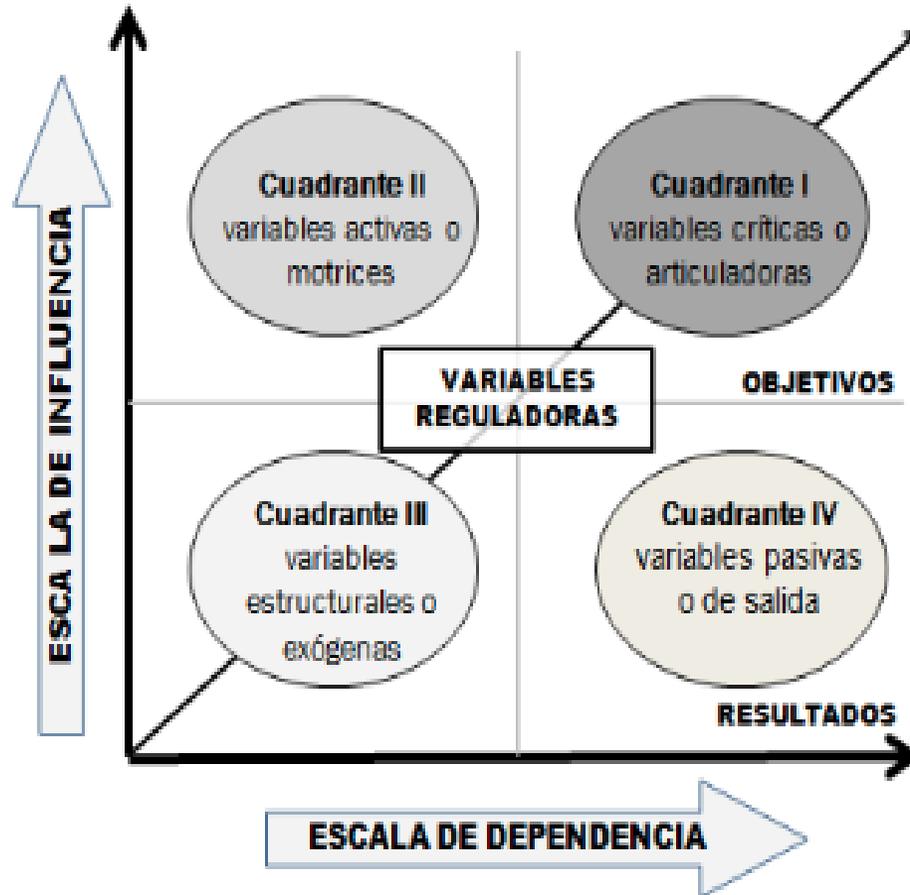




NACIONES UNIDAS

CEPAL

## 6. Conocer el sistema: el análisis estructural



Fuente: elaboración propia

- El análisis estructural es una herramienta de construcción de **conocimiento colectivo**.
- Ofrece la posibilidad de caracterizar un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.
- Este método tiene por objetivo **alimentar la toma de decisiones**: hacer aparecer las variables más influyentes y dependientes variables críticas en la evolución del sistema (Godet, 1993).



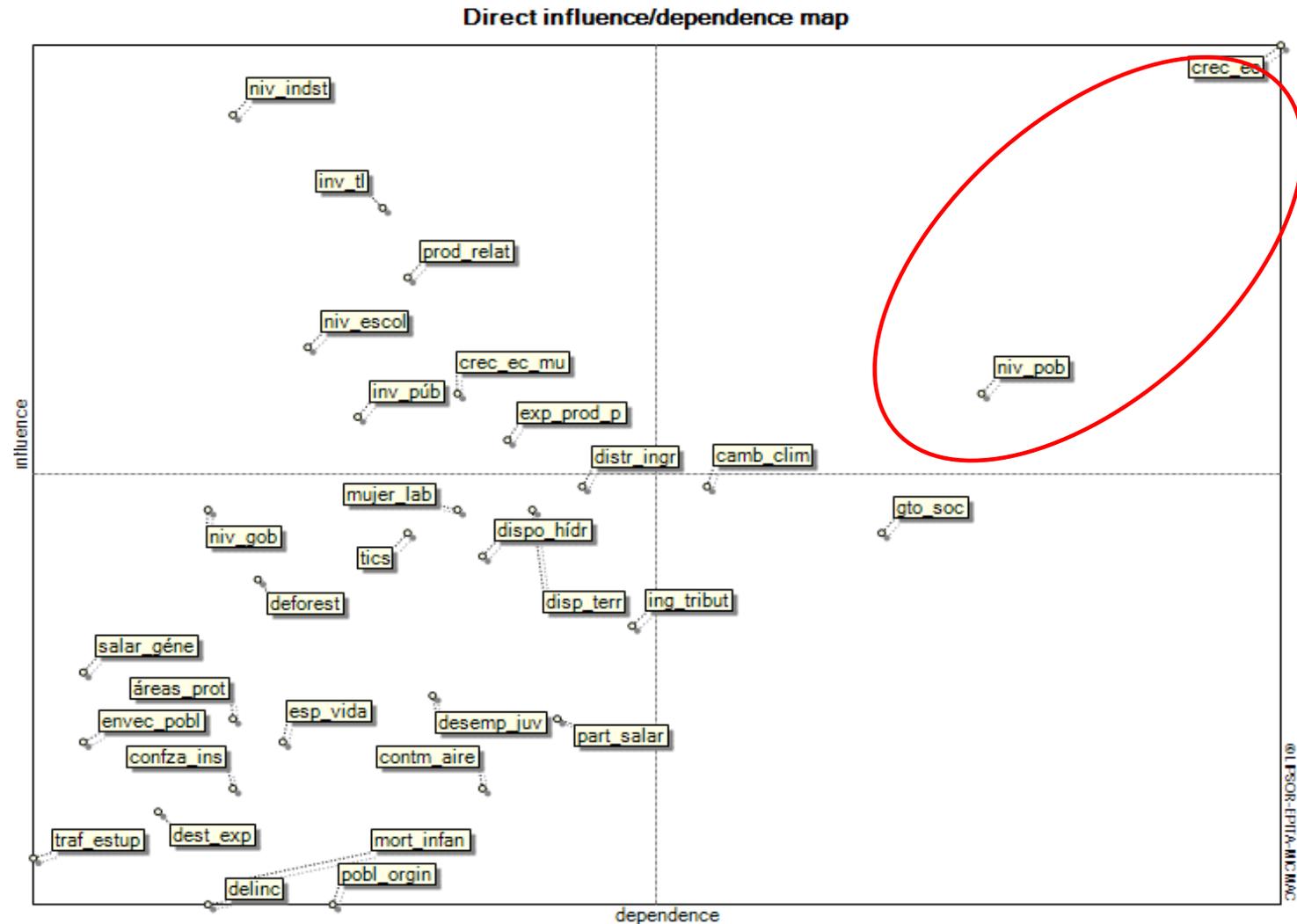
NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Ejercicio de análisis estructural

Curso Prospectiva para el Desarrollo y los ODS de la Agenda 2030, 2016.

- Los participantes debían analizar el desarrollo sostenible y con igualdad de América Latina y el Caribe como un sistema.
- Este sistema estaba descompuesto en 32 variables de las dimensiones económica, social, ambiental e institucional.
- Los grupos calificaron la relación de influencia directa entre las variables lo que les permitió identificar la siguiente clasificación.





NACIONES UNIDAS

C E P A L

### Variables activas o motrices:

- 5. Nivel de industrialización
- 3. Inversión total
- 4. Productividad relativa
- 26. Nivel de escolaridad
- 12. Inversión pública
- 2. Crecimiento económico mundial
- 6. Exportación de productos primarios

### Variables críticas o articuladoras:

- 1. Crecimiento económico
- 16. Nivel de pobreza

### Variables estructurales o exógenas:

- 17. Distribución del ingreso
- 23. Participación de la mujer en el mercado laboral
- 30. Disponibilidad de recursos hídricos
- 11. Recaudación de ingresos tributarios
- 10. Disparidades territoriales
- 27. Acceso a las TICS
- 14. Nivel de gobernabilidad
- 32. Deforestación

### Variables pasivas o de salida:

- 28. Cambio climático
- 13. Gasto social



# 9. El método Delphi

¿En qué consiste?

- El método de consulta tipo Delphi puede describirse como un proceso de comunicación entre varios sujetos, mediante la respuesta a sucesivos cuestionarios a través de los que se llega a un consenso en torno una cuestión sin que exista la interacción personal entre ellos (Uhl, 1991).

Objetivos

- Pretende llegar a un consenso en la opinión de un grupo de personas expertas en torno a una determinada problemática: es un método poderoso de análisis de problemas complejos.

Ventajas

- Reune y sintetiza el conocimiento VIVO de un grupo de participantes que construyen un consenso grupal. Lo pueden hacer viia internet con la consecuente disminucion en los costos.
- Un mayor numero de individuos de situaciones diversas y áreas de especialización puede ser incluido.
- Favorece libertad de opiniones. Reduce la influencia del líder en la interacción del grupo y evita el dominio en el acuerdo general de lo que considere la minoría o aquellos que supuestamente tienen mayor autoridad.
- La confidencialidad de las respuestas permite a los expertos disentir a la luz de un nuevo análisis, incluso de opiniones sostenidas públicamente durante años, sin tener que enfrentarlo ante sus colegas.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# 10. Consulta del Clima de la Igualdad en ALC Antecedentes

- Encuesta de tipo Delphi a especialistas de América Latina y el Caribe sobre la trayectoria futura de las brechas del desarrollo al año 2030.
- Enfoque multidimensional del desarrollo basado en los documentos de la CEPAL:
  - ✓ “La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir” (2010)
  - ✓ “Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo (2012)
  - ✓ “Pactos para la Igualdad: hacia un futuro sostenible”(2014)
- Los desafíos del desarrollo medidos en ocho brechas:





NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Fases de la Consulta

## Fase 1 (Septiembre de 2015)

- 1.273 participantes 
- Equilibrio de género
- Diversidad disciplinaria
- Provenientes de 23 países
- En su mayoría conocedores o expertos en al menos una de las ocho dimensiones
- Difundida a expertos temáticos sugeridos por las divisiones temáticas de la CEPAL y funcionarios de la CEPAL.
- Aspectos consultados:
  - ✓ Características demográficas,
  - ✓ Comportamiento futuro de los factores que influyen o influenciarán las brechas al 2030,
  - ✓ Probabilidad de ocurrencia de eventos al 2030,
  - ✓ Iniciativas de política pública,
  - ✓ Identificación de correlaciones entre brechas
  - ✓ Perfilamiento de escenarios globales.

## Fase 2 (Abril de 2016)

- 1.240 participantes 
- Equilibrio de género
- Diversidad disciplinaria
- Provenientes de 14 países
- En su mayoría conocedores o expertos en al menos una de las ocho dimensiones
- Difundida a expertos temáticos sugeridos por las divisiones temáticas de la CEPAL, funcionarios de la CEPAL, representante de organismos multilaterales de la región y funcionarios de los ministerios relacionados con las brechas del desarrollo.
- Aspectos consultados:
  - ✓ Características demográficas
  - ✓ Comportamiento futuro de los factores que influyen o influenciarán las brechas al 2030
  - ✓ Probabilidad de ocurrencia de eventos al 2030
  - ✓ Importancia y gobernabilidad de los factores
  - ✓ Iniciativas estratégicas para el cierre de brechas
  - ✓ Afinamiento de escenarios identificados al 2030.



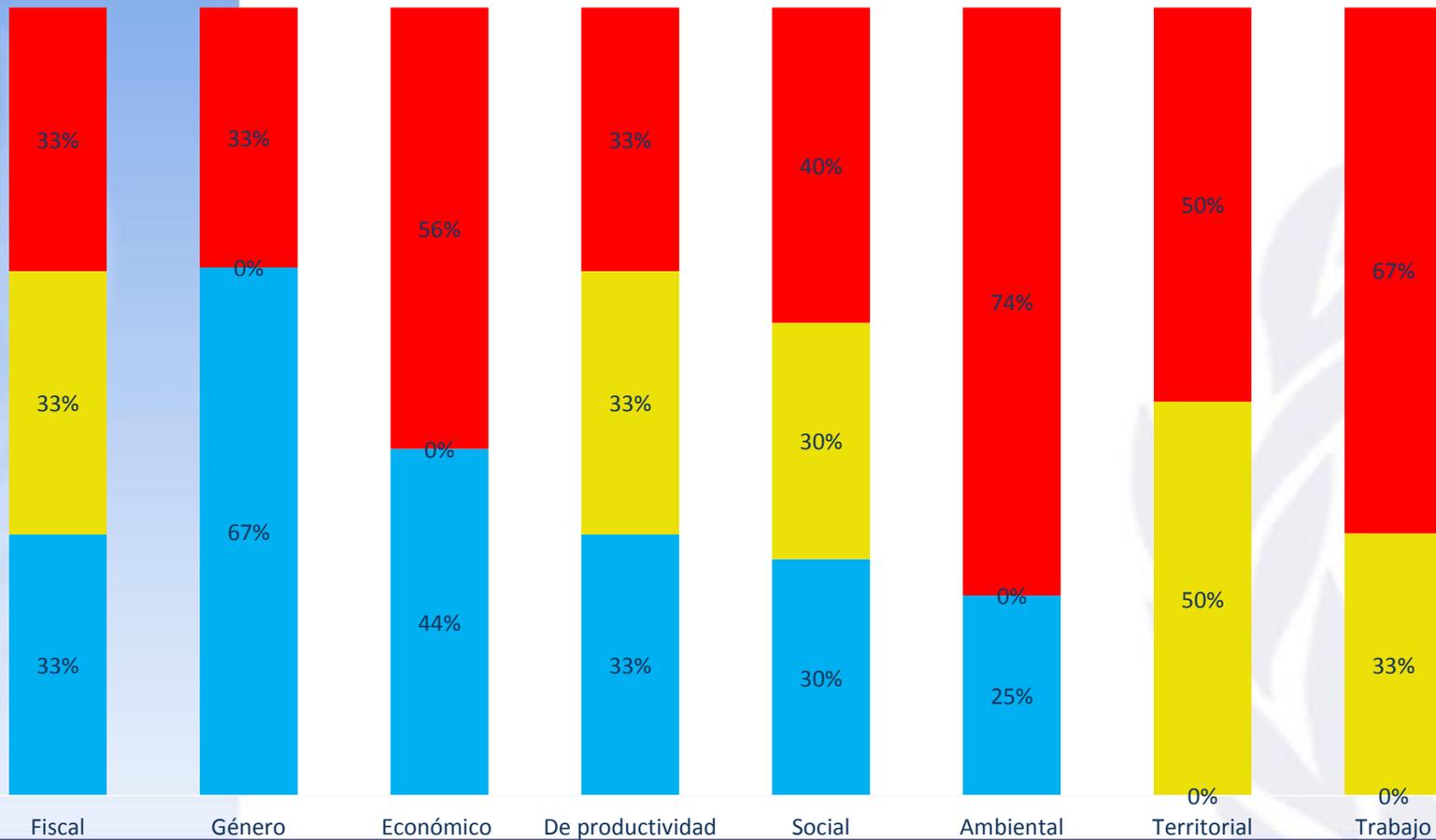
NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Según los expertos: escenario más probable para ALC al 2030

## Arcoíris de la Igualdad Fase 2 (2016)

■ La brecha se cierra ■ La brecha se mantiene ■ La brecha se abre



- Las respuestas de los expertos fueron organizadas de acuerdo a si ellas apuntan al cierre (comportamiento favorable: **color azul**), a la apertura de brechas (desfavorable: **color rojo**), o arrojan un saldo incierto (**color amarillo**).
- A este conjunto, o escenario más probable, se le ha denominado el **arco iris del desarrollo de ALC al 2030**.
- **Cada color posee un valor porcentual que corresponde al número de respuestas que apuntan a cada una de las tres opciones previamente mencionadas.**



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# 11. (Fundación) Alerta democrática



## Qué es

- Es un ejercicio de escenarios sobre la evolución de la democracia al año 2030

## Objetivos

- Catalizar el pensamiento estratégico y la conversación abierta y reflexiva entre las y los latinoamericanos en torno a los posibles futuros de la democracia, así como sobre las oportunidades, riesgos y opciones que dichos futuros plantean. Estimular acciones estratégicas individuales y colectivas para influenciar dichos futuros.

## Equipo de escenarios

- Equipo de escenarios: compuesto 37 líderes y líderes de la región provenientes de la academia, hacedores de políticas, funcionarios públicos, juventud y movimientos sociales.

## Fases del proyecto

- 1- Formación del equipo de escenarios
- 2- Ronda de entrevistas para establecer las variables temáticas fundamentales del proceso
- 3- Construcción de escenarios
- 4- Comunicación y difusión

Fuente: Alerta Democrática <http://alertademocratica.org/>



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Alerta democrática metodología de construcción de escenarios

0

## Punto de partida:

- Una situación inaceptable o insostenible
- Cambios directos son imposibles o insuficientes

1

## Convocar al equipo de expertos:

- Representativo del sistema
- Reuniendo poderes de acción
- Dispuestos a dialogar y co-crear
- Conocedor y experimentado

2

## Observar lo que está ocurriendo en el sistema:

- ¿Cuáles son nuestras preocupaciones?
- ¿Cuáles fuerzas impactarán nuestro futuro?
- ¿Cuáles son nuestras grandes certezas e incertidumbres?

3

## Construir escenarios útiles acerca de lo que podría pasar:

- Relevantes
- Desafiantes
- Factibles
- Claros

4

## Construir escenarios útiles acerca de lo que podría pasar:

- Relevantes
- Desafiantes
- Factibles
- Claros

5

## Descubrir las implicaciones de esos escenarios para las estrategias y acciones

6

## Diseminar y comunicar los escenarios y dialogar sobre las implicaciones en diferentes contextos

7

## Actuar unidos y/o separado sobre lo que se ha aprendido



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# (Fundación) Alerta Democrática: cuatro escenarios de la democracia al 2030

DEMOCRACIA EN

**TRANSFORMACIÓN**

**Democracia en transformación:** Es un escenario de redistribución del poder, fortalecimiento de la democracia e innovación institucional.

DEMOCRACIA EN

**TENSIÓN**

**Democracia en tensión:** Es un escenario de una democracia en apariencia, en donde el poder está concentrado y en disputa entre diversas fuerzas políticas y económicas, generando frustración social.

DEMOCRACIA EN

**MOVILIZACIÓN**

**Democracia en movilización:** Es un escenario de movilización, presión y creatividad populares planteando grandes retos a las estructuras tradicionales de poder.

DEMOCRACIA EN

**AGONÍA**

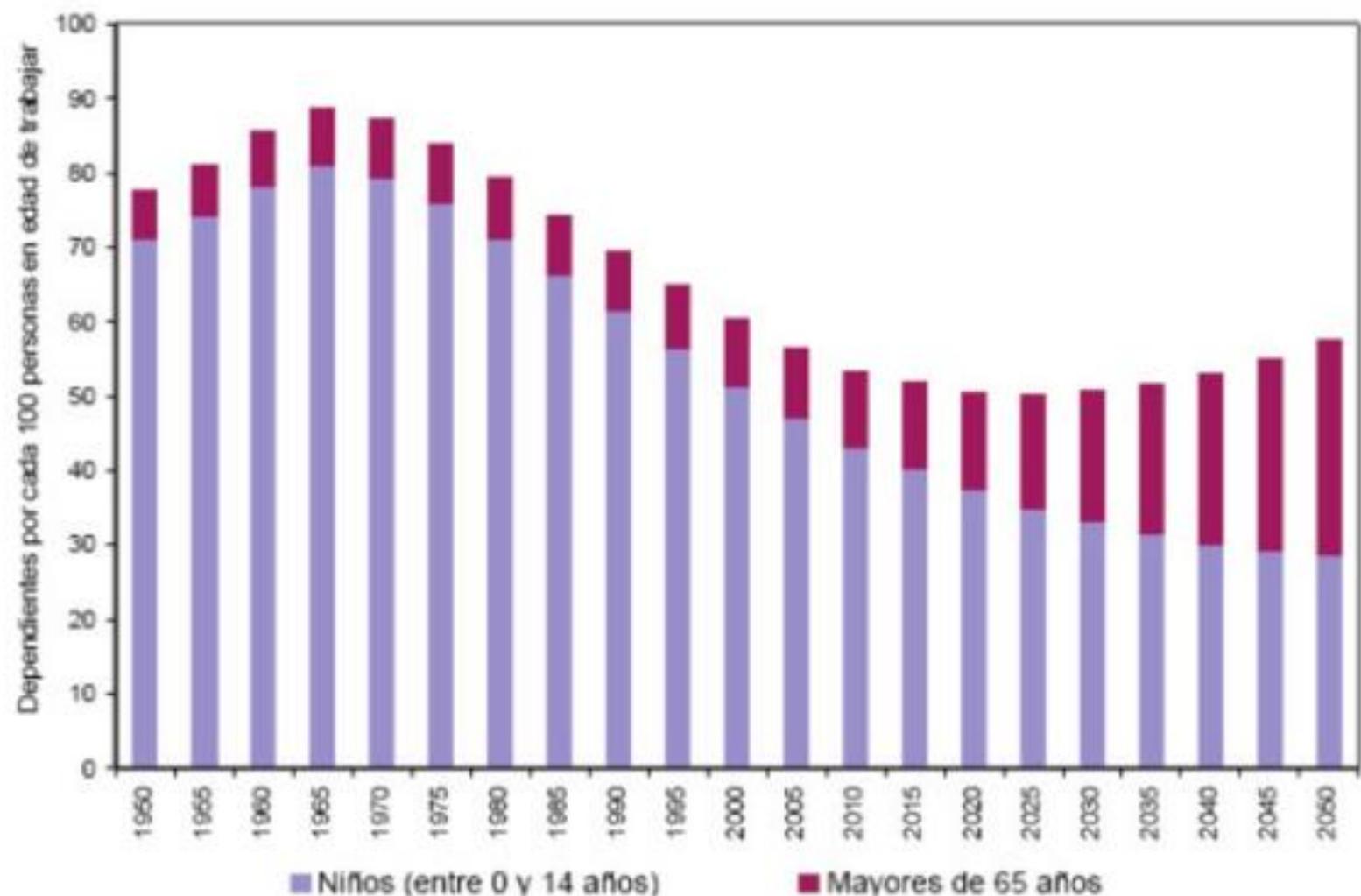
**Democracia en agonía:** Es un escenario de una democracia secuestrada, dominada por el crimen organizado y que genera temor y un sentimiento de derrota en las y los ciudadanos.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

**Gráfico 4:** América Latina y el Caribe, indicador tradicional de dependencia demográfica, 1950-2050



Fuente: CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2006a), *La protección social de cara al futuro: acceso, financiamiento y solidaridad* [LC/G.2294(SES.31/3yE)], Santiago de Chile.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

ILPES



CEPAL



CAMBIO DEMOGRÁFICO Y DESARROLLO  
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE  
UNA MIRADA DESDE LA PROSPECTIVA

ILPES, CEPAL, Equipo de Prospectiva  
Santiago de Chile, Agosto de 2015

## 12. Ensayos y estudios

- Estudio realizado por ILPES para la Academia Diplomática de Chile.
- Analiza el fenómeno del Cambio demográfico en la región y el mundo y sus implicaciones para la política pública desde una mirada prospectiva.
- El diagnóstico para la región muestra una transición demográfica variada entre países y en general más lenta que la de los países industrializados.
- Se augura una transformación de la pirámide poblacional con aumento de los cohortes etarios medios y altos y aumento de la tasa de dependencia por envejecimiento de la población.
- De este panorama derivan desafíos de política pública relacionados principalmente con:
  - ✓ Carga sustancial del gasto público en los países donde se reduce el bono demográfico
  - ✓ Sistemas de pensiones
  - ✓ Salud
  - ✓ Migraciones
  - ✓ Extensión de la esperanza de vida

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Fuentes consultadas

## PUBLICACIONES

- Godet (2000), Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica [http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/cajadeherramientas\\_godet.pdf](http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/cajadeherramientas_godet.pdf)
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción* (1st ed.). Barcelona: Marcombo
- Javier Medina Vásquez, Steven Becerra y Paola Castaño, *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL*, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2014, disponible en [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf)
- Medina, J, Aranzazú, C, Ortiz, (2009), Glosario Prospectiva Universidad del Valle [http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/01\\_Glosario%20Prospectiva](http://sigp.sena.edu.co/soporte/Plan/01_Glosario%20Prospectiva)
- ILPES, (2015), Cambio demográfico y desarrollo en América Latina y el Caribe. Una mirada desde la prospectiva.
- Uhl, N.P. (1991). Delphi Technique. En Lewy, A. (Ed.), *The International Encyclopedia of curriculum* (pp. 453-454). Beverly Hills, Ca.: Sage.

## SITIOS WEB

- Definiciones de prospectiva <https://metodoanalogico.wordpress.com/que-es-la-prospectiva/otras-definiciones-segun-autores/>
- Alerta Democrática <http://alertademocratica.org/>
- La prospective <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/M%C3%A9todos-de-prospectiva-estrat%C3%A9gica/137-M%C3%A9todos-y-herramientas.html>
- <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2016/10/21/habitat-iii-promulga-la-nueva-agenda-urbana-que-guiara-el-desarrollo-urbano-hasta-2036/>
- [http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf)
- [https://www.unisdr.org/files/43291\\_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf)
- [http://www.cepal.org/celade/noticias/documentosdetrabajo/8/50708/2013-595-consenso\\_montevideo\\_pyd.pdf](http://www.cepal.org/celade/noticias/documentosdetrabajo/8/50708/2013-595-consenso_montevideo_pyd.pdf)
- <http://www.cepal.org/es/comunicados/paises-de-la-region-adoptan-el-consenso-de-montevideo-sobre-poblacion-y-desarrollo>
- <http://cascosblancos.gob.ar/es/marco-de-sendai-para-la-reduccion-del-riesgo-de-desastres>
- <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=31925#.WRm7A0UrKUK>



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Muchas gracias!!!

[Mauricio.cuervo@cepal.org](mailto:Mauricio.cuervo@cepal.org)

ILPES