

# Los Estudios del Futuro en América Latina: Tendencias y Escenarios

POR: FRANCISCO SAGASTI  
Y JEAN DAUDELIN \*

*En este artículo se presenta la evolución de los estudios que sobre el futuro se han elaborado en este siglo, con especial énfasis en los esfuerzos realizados en América Latina. Los autores analizan el proceso de construcción de escenarios como una metodología o técnica que ayuda a examinar la complejidad e incertidumbre, principalmente a través de la elaboración de una gama de posibles futuros alternativos. Consideran que en periodos de incertidumbre es más importante explorar un amplio*

*espectro de opciones posibles para la evolución futura de los países, empresas y todo tipo de organizaciones, que tratar de extrapolar con precisión tendencias históricas que proyectan la inercia del pasado.*

## INTRODUCCIÓN: ESCENARIOS Y ESTUDIOS DEL FUTURO

**L**A capacidad de pensar en el futuro es una característica que distingue a la especie humana de todas las demás. Somos los únicos seres de este planeta capaces de anticipar acontecimientos y de preparar respuestas para hacer frente a estas situaciones hipotéticas. Tenemos la capacidad de imaginarnos situaciones mejores que las que vivimos y de idear maneras de acercarnos a esos futuros deseados.

Mitos, leyendas, oráculos, cuentos y fábulas han sido usados desde tiempos inmemoriales para ejercitar esta singular facultad humana. Imaginar el futuro se convirtió en una actividad más ordenada al surgir el razonamiento y al aplicar métodos rigurosos para organizar nuestra manera de pensar. La República de Platón, donde el "filósofo-rey" desempeña el papel principal, fue probablemente uno de los primeros esfuerzos por definir lo que hoy podríamos denominar un "escenario" que describe la organización de una sociedad deseable y la manera como debía ser gobernada. Varios siglos después, otro esfuerzo similar fue

\* Francisco R. Sagasti es ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú, y doctor en Investigación Operacional y Ciencias de Sistemas Sociales de la Universidad de Pennsylvania. Ha ocupado diversos cargos, entre los que destacan: presidente del Consejo Consultivo de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de Naciones Unidas y jefe de Planeamiento Estratégico del Banco Mundial. En Perú ha sido asesor de varias empresas privadas, instituciones públicas y organismos no gubernamentales. Ha publicado 18 libros, el último: *Una Búsqueda incierta: Ciencia y Tecnología para el Desarrollo*. Actualmente es director del programa Agenda: Perú, y presidente de Foro Nacional Internacional, instituciones dedicadas a promover el diálogo, el debate y el consenso sobre los temas críticos para el desarrollo nacional e internacional. Jean Daudelin es doctor en ciencia política de la Universidad de Laval, Québec, Canadá, y postdoctorante en el Instituto de Estudios de Religión de Río de Janeiro, Brasil y del *Norman Patern School of International Affairs, Carleton University*, Ottawa, Canadá. Ha publicado varios artículos y capítulos de libros sobre América Latina, relaciones exteriores de Canadá, conflictos étnicos, violencia institucional y movimientos sociales. Es conferencista e investigador sobre las relaciones entre Canadá y América Latina.

*La Ciudad de Dios*, de San Agustín, el cual se encuentra imbuido de sentimientos y motivaciones profundamente religiosas.

Los orígenes de la noción moderna de situaciones futuras deseables para las sociedades pueden remontarse al Renacimiento. *La Utopía* de Tomás Moro, *La Ciudad del Sol* de Campanella y el *Nuevo Atlantis* de Bacon ofrecen visiones, en vez de predicciones, que estuvieron orientadas a estimular la imaginación e influir sobre los gobernantes, algo que Bacon se propuso hacer explícitamente. La Ilustración y, posteriormente, el Positivismo, con su creencia en la fuerza de la razón humana y en la inevitabilidad del progreso, reforzaron marcadamente la manera de pensar orientada hacia el futuro y pusieron énfasis en la naturaleza acumulativa de las mejoras en la condición humana. Con el transcurrir del tiempo, estas perspectivas orientadas hacia el futuro llevarían a la aparición de la "planificación" como una actividad intelectual y profesional, encaminada a describir de manera rigurosa los posibles estados futuros y a definir los pasos intermedios que se requieren para llegar a ellos.

Una cita de 1873 del revolucionario ruso y líder anarquista P.A. Kropotkin, puede darnos una idea acerca de la manera en que se interpretaban estos puntos de vista hacia fines del siglo XIX y en qué medida se aproximaban a los conceptos actuales de planificación y elaboración de escenarios. Kropotkin pregunta en el título de un ensayo "¿Debemos ocuparnos de examinar el sistema de un futuro ideal? y luego ofrece la siguiente respuesta:

"Creo que debemos hacerlo.

"Primeramente, porque en el ideal podemos expresar nuestras esperanzas, aspiraciones y metas, sin importar sus limitaciones prácticas y el grado de realización que podamos lograr...

"En segundo lugar, el ideal nos pone en evidencia el grado en que estamos infectados por viejos prejuicios e inclinaciones... Si bien la osadía en el pensamiento no es de ninguna manera una garantía de la osadía en la práctica, la timidez mental en la elaboración de un ideal ciertamente es garantía de timidez en la práctica"<sup>1</sup>.

La advertencia de Kropotkin puede considerarse precursora de los métodos contemporáneos de planeación estratégica que plantean la elaboración de escenarios, y que buscan liberar a nuestras mentes de las ataduras impuestas por los hábitos y prácticas del pasado y de la actualidad.

Los métodos cuantitativos de pronóstico y extrapolación que proyectan las tendencias históricas hacia el futuro, principalmente mediante las técnicas de estadística matemática, influyeron marcadamente en los procesos de planeación durante los primeros dos tercios del siglo XX. La planificación de las operaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial —con énfasis en la anticipación de situaciones de combate y en el desplazamiento de fuerzas para hacerles frente— reforzaron las actitudes favorables hacia los aspectos cuantitativos de la planificación y la precisión en el cálculo de las variables que representan situaciones futuras. Esto llevó a la aplicación de técnicas de modelos matemáticos e investigación de operaciones, primero en el Reino Unido y luego en Estados Unidos, para simular operaciones bélicas por aire, mar y tierra<sup>2</sup>. Después de la Segunda Guerra Mundial, cuando muchas de estas técnicas empezaron a aplicarse en el sector público y las empresas privadas, el uso de las computadoras y la disponibilidad de programas de computación aumentó significativamente la capacidad de proyectar tendencias, principalmente al permitir la utilización de métodos avanzados para introducir variantes en la extrapolación de tendencias, en lo que se conoce como "análisis de sensibilidad".

Esta nueva capacidad de amplificar los poderes del razonamiento humano llevó a la elaboración de un gran número de ejercicios de predicción del futuro, y también a idear respuestas para hacer frente a posibles desastres y aprovechar oportunidades. Por ejemplo, durante los años sesenta, Jay Forrester desarrolló la metodología de "dinámica de sistemas" para simular el comportamiento y evolución de sistemas complejos, principalmente mediante la utilización de un lenguaje de computadora que tomaba en cuenta las interacciones entre un gran número de variables e incorporaba lazos de realimentación, lo cual permitió hacer un seguimiento de la evolución conjunta de estas variables a través del tiempo. Partiendo del título algo modesto de su primer libro,

<sup>1</sup> P.A. Kropotkin. *Selected Writings on Anarchism and Revolution*. Cambridge, Mass. MIT Press. 1970.

<sup>2</sup> Véase James Phinney Baxter 3<sup>er</sup>, *Scientists Against Time*, Boston. MIT Press, 1968; y R. V. Jones. *Most Secret War*. Londres, Hodder and Stoughton Paperbacks, 1979.

*Industrial Dynamics* ("Dinámica Industrial"), cuyo objetivo fue ayudar a las empresas a planear la producción y control de los inventarios, Forrester publicó después *Urban Dynamics* ("Dinámica Urbana"), y más tarde *World Dynamics* ("Dinámica Mundial"). Sus aportes metodológicos se utilizaron a principios de los años setenta en el famoso informe *The Limits to Growth* ("Los Límites del Crecimiento"), preparado por Dennis y Donella Meadows con el auspicio del Club de Roma. Este estudio despertó gran controversia con sus advertencias aciagas sobre los peligros del crecimiento económico excesivo, el aumento de población, el agotamiento de los recursos naturales y la degradación ambiental, y llegó a convertirse en un manifiesto de primer orden del bando de los "profetas de catástrofes" (*doomsayers*) o "Cassandra" en los estudios del futuro.

En contraposición, otros analistas en el campo de los "apóstoles de la cornucopia" (*cornucopians*) o creyentes en las "posibilidades infinitas" (*blue skyers*), utilizaron otras metodologías para proyectar futuros sumamente esperanzadores y para argumentar que el crecimiento económico ilimitado y el desarrollo material indefinido eran posibles. *The Next 200 Years* ("Los Próximos 200 Años") y *World Economic Development* ("Desarrollo Económico Mundial") de Herman Kahn, que fueron publicados durante la segunda mitad de los setenta, sostuvieron un punto de vista optimista y proyectaron escenarios en que la mayoría de los países del mundo podían crecer y prosperar continuamente sin ejercer una presión excesiva sobre el medio ambiente. Otros estudios, como el informe *The Global 2000* ("El Año 2000 Global") dirigido por Gerald Barney y preparado a pedido del presidente de Estados Unidos, Jimmy Carter, trataron de ofrecer una perspectiva más cautelosa y equilibrada aunque ligeramente pesimista del futuro de la humanidad.

Mientras que estos debates entre "profetas de catástrofes" y creyentes en "posibilidades infinitas" causaban furor en el escenario internacional durante los años setenta y ochenta, muchos grupos académicos y corporativos desarrollaron técnicas de elaboración de escenarios y metodologías de planeación más prácticas para ayudar a las empresas privadas, agencias del sector público e instituciones no gubernamentales. Por ejemplo, Russell Ackoff combinó técnicas de pronóstico cuantitativo con métodos de idealización para desarrollar los conceptos y la metodología de "planeación interactiva" en la Escuela de Wharton,<sup>3</sup> John Friend y sus

colegas desarrollaron en Inglaterra una técnica rigurosa de elaboración de escenarios para promover el consenso en problemas complejos como la planificación urbana,<sup>4</sup> Stafford Beer fue un pionero en la utilización de conceptos y metodologías de la cibernética en la planificación y la gestión,<sup>5</sup> varios equipos canadienses y franceses auspiciados por el Ministerio de Ciencias y Tecnología de Francia trabajaron para diseñar metodologías de "prospectiva" y construcción de escenarios para elaborar pronósticos tecnológicos,<sup>6</sup> y Fred Emery y Eric Trist combinaron los avances en las ciencias de sistemas con los resultados de investigaciones en la dinámica de grupos para desarrollar un enfoque sociotécnico orientado hacia la planeación estratégica y la gestión del cambio.<sup>7</sup>

El informe *Perspectives on Plannin* ("Perspectivas de la Planeación"), publicado en 1969 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) merece una mención especial, debido a la gran influencia que ejerció en su momento. Este volumen reunió los aportes de los principales practicantes, teóricos y filósofos de la planificación a largo plazo de aquella época (por ejemplo, Russell Ackoff, Stafford Beer, Eric Jantsch, Hasan Ozbekhan, Jay Forrester, Dennis Gabor, René Dubos, Aurelio Peccei, Salvador de Madariaga, Ithiel de Sola Pool, entre otros), y ayudó considerablemente en el proceso de fertilización cruzada de ideas y experiencias que llevaría a una renovación de las metodologías de la planificación.<sup>8</sup> Un decenio después, la OCDE orga-

<sup>4</sup> Véase: John Friend y Neil Jessop. *Local Government and Strategic Choice*. Londres, Tavistock Publications, 1969; y John Friend y Allen Hickling. *Planning Under Pressure*. Oxford, Pergamon Press, 1987.

<sup>5</sup> Stafford Beer. *Decision and Control*. Nueva York, John Wiley and Sons, 1966. *Brain of the Firm*. Nueva York, Herder and Herder 1972; *Platform for Change*. Nueva York, John Wiley and Sons, 1975.

<sup>6</sup> Véase, por ejemplo, el informe preparado por un equipo bajo el liderazgo de Pierre André Julien del "Groupe de Recherches sur le Futur" de la Universidad de Quebec, *La Methode des Scenarios: Une Reflexion sur la Methodologie et la Theorie de la Prospective*. París, Ministerio de Estado de Ciencias y Tecnología. Para una descripción más reciente de los aportes franceses, vea: Michel Godet: *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Perspective*. París, UNESCO, 1993; y Pierre Gonod. *Dynamique de la Prospective*. París, Centre de Prospective et d' Etudes/ DITECH, Etude No. 136, 1990.

<sup>7</sup> Fred Emery y Eric Trist. *Towards a Social Ecology*. Londres, Plenum Press, 1973. Para un informe sobre los aportes de Eric Trist que se desarrollaron en el Tavistock Institute, el Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y en la Universidad de York de Canadá, véase: Eric Trist y Hugh Murray (eds.). *The Social Engagement of Social Science*. (3 volúmenes), Filadelfia, 1990-1997.

<sup>8</sup> Eric Jantsch (ed.). *Perspectives on Planning*. París. Este volumen contiene las actas del Simposio de Trabajo de la OCDE de Pronóstico y Planeación a Largo Plazo, celebrado en Bellagio entre el 27 de octubre y el 2 de noviembre de 1968.

<sup>3</sup> Russell Ackoff. *A Concept of Corporate Planning*. Nueva York, John Wiley, 1970 y *Creating the Corporate Future*. Nueva York, John Wiley, 1981.

nizó *Interfutures*, un programa muy influyente de estudios de las tendencias mundiales y sus impactos, en el cual se desarrolló una serie de escenarios posibles de la economía mundial hasta el año 2000<sup>9</sup>.

El enfoque para la elaboración de escenarios y de planificación a largo plazo más conocido, y tal vez el más ampliamente difundido, se desarrolló por la empresa transnacional *Royal/Dutch Shell* durante los años setenta y ochenta. El equipo de planificación estratégica del centro corporativo de la Shell utilizó escenarios para ayudar a "cambiar las maneras de pensar" de sus directivos a través del mundo, principalmente dándoles a conocer las transformaciones que se estaban produciendo como resultado de interacciones entre las fuerzas económicas, sociales y políticas en los niveles internacional y global. Entre otras cosas, las ideas y reflexiones que surgieron de la discusión de los escenarios ayudaron a los directivos de la Shell a plantear respuestas rápidas ante el alza repentina de los precios del petróleo durante los años setenta, y su igualmente repentina caída a mediados de los ochenta. A principios de los noventa, la Shell preparó un nuevo conjunto de escenarios con un horizonte que abarca el cambio de siglo, identificando dos posibilidades para el desarrollo global: "nuevas fronteras" y "barricadas" de acuerdo con la posible evolución de una multiplicidad de factores y tendencias<sup>10</sup>. Con numerosas variantes, adaptaciones y actividades suplementarias, el enfoque que desarrolló el equipo de la Shell se utiliza ahora de manera amplia en ejercicios de planificación estratégica a nivel corporativo. Más adelante describiremos brevemente las principales características de esta metodología<sup>11</sup>.

A fines de los años ochenta y principios de los noventa, varias organizaciones internacionales y organismos gubernamentales que trabajan con grandes ingresos de fondos enfocaron su atención, una vez más,

hacia investigaciones del futuro. El Banco Mundial estableció una División de Planificación Estratégica en 1987 que, entre otras tareas, emprendió una serie de estudios a fin de preparar a la institución para afrontar el mundo después del fin de la Guerra Fría. Los Secretariados de la OCDE<sup>12</sup> y de la Comisión de la Unión Europea (CUE) establecieron unidades de investigación del futuro para explorar opciones y estrategias a largo plazo. Unidades similares se establecieron en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y en UNESCO a principios de los noventa. La Dirección de Planificación Central del Gobierno de los Países Bajos organizó un ejercicio muy interesante con relación a escenarios cualitativos y cuantitativos de la economía mundial de 1990 a 2015 que se utilizó como telón de fondo para un estudio de las perspectivas a largo plazo de la economía holandesa<sup>13</sup>.

## LOS ESTUDIOS DEL FUTURO EN AMÉRICA LATINA

Paralelamente a estas iniciativas, en América Latina se hicieron esfuerzos para desarrollar escenarios e imágenes del futuro, en algunos casos como reacción a las anticipaciones del futuro elaboradas en Estados Unidos y Europa. Como resultado, desde hace varios decenios existe una tradición de estudios sobre el futuro en la región. Sus orígenes contemporáneos pueden detectarse en el Séptimo Congreso de la Sociedad Interamericana de Planificación, celebrado en Lima, Perú, en 1969. Este evento enfocó el tema de América en el año 2000 y los cinco volúmenes que contienen las intervenciones en aquel congreso constituyen uno de los primeros esfuerzos regionales en los que se intentó explorar opciones de desarrollo futuro de una manera más o menos sistemática<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). *Facing the Future Mastering the Probable and Managing the Unpredictable*. París, OECD, 1979.

<sup>10</sup> Shell Corporation. *Global Scenarios 1992-2000*. Londres, 1992.

<sup>11</sup> Para una descripción del enfoque de Shell a la elaboración de escenarios, vea: Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids". *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre 1985, pp. 140-147; y Arie de Geus, "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1988, pp. 70-74. Para un informe reciente y muy accesible sobre las técnicas de elaboración de escenarios utilizando el método de Shell, vea el libro de Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Nueva York, Doubleday Currency, 1991. Schwartz era un miembro del equipo del Stanford Research Institute que colaboró estrechamente con Royal/Dutch Shell durante la década de los años setenta y es actualmente Presidente del Global Business Network.

<sup>12</sup> Véase, en particular, los trabajos del Programa de Futuros Internacionales de la Secretaría de la OCDE. Algunas de sus publicaciones incluyen: *OECD Societies in Transition: The Future of Work and Leisure*, París, 1994; *Societal Cohesion and the Globalising Economy: What Does the Future Hold?*, París 1997; y *21<sup>st</sup> Century Technologies. Balancing Economic, Social and Environmental Goals*, París, 1998.

<sup>13</sup> The Netherlands Central Planning Bureau. *Scanning the future: A long-term scenario of the world economy 1990-2015*. The Hague, Sdu Publishers.

<sup>14</sup> Véase los cinco volúmenes editados por la "Sociedad Interamericana de Planificación" y publicados por el Instituto Peruano de Estudios de Desarrollo bajo la dirección de Carlos Zuzunaga Flores. Los volúmenes cubren la situación social en Latinoamérica en el año 2000 (editado por Horacio Godoy), la política nacional e internacional en Latinoamérica en el año 2000 (editado por Kalman Silvert), integración económica y desarrollo (editado por Claudio Véliz), la nueva cultura latinoamericana (editado por Harvey Perloff) y demografía y planificación en Latinoamérica (editado por José Donaire).

A principios de los años setenta hubo varios intentos a través de la región de elaborar "Proyectos Nacionales" que delineaban visiones del desarrollo a largo plazo de los países dentro de la región y trataron de organizar esfuerzos para alcanzar estas visiones. Angel Monti escribió en *Argentina Proyecto Nacional: Razón y Diseño*<sup>15</sup>, y un grupo encabezado por Héctor Ciapuscio en la Universidad de Tucumán propuso Lineamientos para un Nuevo Proyecto Nacional<sup>16</sup>. Ambos esfuerzos buscaban rediseñar a fondo las estrategias e instituciones de desarrollo y fueron —en gran medida— una respuesta ante el estancamiento social y político experimentado durante la época de dictadura militar. El gobierno militar en el Perú produjo un plan a largo plazo (10 años) para el país en 1969, el cual se hizo más detallado y específico en 1971, y el influyente Centro de Altos Estudios Militares (CAEM) recalcó reiteradamente la importancia de adoptar un Proyecto Nacional para el desarrollo del país.

Óscar Varsavsky, un matemático argentino exilado en Venezuela, desarrolló a fines del decenio de 1960 la metodología de "experimentación numérica", para facilitar la exploración cuantitativa de futuros alternativos a nivel nacional. Su enfoque fue ampliamente difundido a través de la región y llevó a la elaboración de modelos de simulación para experimentar con políticas socioeconómicas en Venezuela, Chile, Perú, Bolivia y Argentina. Varsavsky elaboró posteriormente el concepto de "estilos de desarrollo" e introdujo una "ideología constructiva" cargada de valores y de consideraciones tecnológicas dentro del diseño de una gama de proyectos nacionales<sup>17</sup>. El eminente economista cubano-estadunidense Carlos Díaz Alejandro,

catedrático de la Universidad de Yale, también extrapoló la posible evolución de la economía latinoamericana en un breve pero ampliamente difundido ensayo que fue publicado en 1972<sup>18</sup>.

A mediados de los años setenta se organizó una respuesta regional ante el estudio del Club de Roma, *Limits to Growth*, el cual fue elaborado en la Fundación Bariloche en Argentina por un ilustre grupo de científicos sociales y naturales bajo la dirección de Amílcar Herrera. Este grupo cuestionó los supuestos básicos de los modelos y los resultados del ejercicio del Club de Roma. Su punto de partida fue la idea básica de que los principales problemas que afrontaba el mundo contemporáneo no eran ni físicos ni económicos, sino esencialmente sociopolíticos y eran resultado de la distribución desigual del poder en los niveles nacional e internacional<sup>19</sup>.

Además, durante los años ochenta varios grupos en México, en particular la Fundación Javier Barros Sierra; en Colombia, específicamente la Unidad de Planificación del Consejo Nacional de Ciencias y Tecnología (Colciencias); en Perú, principalmente el Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade); y equipos en Chile, Brasil, Argentina y Venezuela participaron activamente en estudios de planificación a largo plazo. Varios de ellos ofrecieron escenarios alternativos del futuro de sus países y de la región en conjunto, aunque pocos de ellos estuvieron realmente vinculados a la formulación de políticas gubernamentales o a decisiones sobre estrategias de desarrollo<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> Carlos Díaz, Alejandro. "Latin America: Toward 2000 AD", *Economic Growth Center*, Paper No. 180, New Haven, Universidad de Yale.

<sup>19</sup> Véase: Amílcar Herrera et. al. *¿Catástrofe o Nueva Sociedad?* Ottawa, International Development Research Centre (IDRC), 1977 (ediciones en castellano, inglés y francés).

<sup>20</sup> Véase, por ejemplo, Wladimir Sachs. *Diseño de un Futuro para el Futuro*. México. Fundación Javier Barros Sierra, 1980; Joseph Hodara. *Los Estudios del Futuro: Problemas y Métodos*. México, D.F., Instituto de Banca y Finanzas, 1984; la serie de estudios producidos por Colciencias sobre el futuro de Colombia durante principios de la década de los 80; Alberto Mendoza Morales. *La Colombia Posible*. Bogotá, Ediciones Tercer Mundo, 1980; Carlos Matus. *Adiós Señor Presidente*. Caracas, Editorial Pomare 1987, Gonzalo Martner (editor). *América Latina hacia el 2000*. Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1986; Carlos Andrés Pérez, et al., *América Latina en el Umbral del Siglo XXI*. Caracas, Editorial Nueva Sociedad, 1989; Rodolfo Terragno; *Argentina: Siglo 21*. Buenos Aires, Editorial Sudamericana Planeta, 1986; Sergio Bitar, *Chile para Todos*. Santiago de Chile, Editorial Planeta, 1988; y Alejandro Foxley. *Chile y su Futuro: Un País Posible*. Santiago de Chile, Cieplan, 1987. El autor dirigió entre 1984 y 1987 un programa de investigación y estudios sobre futuros a largo plazo para el Perú, en Grade, que publicó varias monografías y artículos; vea, por ejemplo, Patricia de Arregui y Laura Acosta. *Perú 2010: El Futuro ya no es como antes*. Lima, Grade, 1988.

<sup>15</sup> Angel Monti. *Proyecto Nacional: Razón y Diseño*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1972.

<sup>16</sup> Véase: *Lineamientos para un Nuevo Proyecto Nacional*. Universidad de Tucumán. Serie Mensaje, San Miguel de Tucumán, 1971. El sentido de frustración fue captado en el prefacio de Héctor Ciapuscio al informe: "Tenemos casi nada de tiempo, en esto todos estamos de acuerdo. Ya sea proyectamos y ejecutamos una gran empresa, nuestra empresa, comenzando ahora, u otros finalmente consumirán su propio proyecto en nosotros, encima de lo que quede de nuestra voluntad avergonzada". (p.4)

<sup>17</sup> Véase: Óscar Varsavsky, "La experimentación numérica". *Ciencia e Investigación*. Vol. 19, pp. 340-347; y "Los Modelos Matemáticos y las Predicciones en las Ciencias Sociales", CENDES Serie III, No. 6, Caracas, para la ideas iniciales sobre "experimentación numérica". Para un recuento más completo del enfoque y algunas aplicaciones, vea Óscar Varsavsky et. al. *América Latina: Modelos Matemáticos*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1971; y Óscar Varsavsky. *Proyectos Nacionales. Planteo y Estudios de Viabilidad*. Buenos Aires, Editorial Periferia, 1973.

Pese a estos esfuerzos, los años ochenta no fueron el marco más apropiado para explorar opciones de desarrollo futuro en Latinoamérica. La crisis experimentada por la región durante la "Década Perdida" de los años ochenta —que enfocó la atención hacia problemas inmediatos, principalmente de naturaleza financiera y económica— desplazó a un segundo o tercer lugar la exploración de opciones y estrategias a largo plazo en la mayoría de las empresas y gobiernos latinoamericanos. Los retrocesos de la Década Perdida fueron atribuidos más que nada a las fallas del gobierno en la formulación de políticas, y a la excesiva intervención gubernamental en el manejo de asuntos socioeconómicos. Añadido a un contexto mundial post-Guerra Fría que menospreciaba cualquier forma de intervención estatal, esto llevó a un desprestigio generalizado de la planificación en el sector público, e inclusive en el sector privado. En este contexto, los estudios del futuro fueron vistos como inútiles e inclusive dudosos.

Esta situación empezó a cambiar en los años noventa. A medida que los países latinoamericanos iban afianzando su estabilidad económica, también empezaban a mirar más allá del corto plazo. Más aún, al manifestarse claramente los impactos positivos y negativos de las tendencias mundiales en la región, las agencias públicas, las empresas privadas, e inclusive las organizaciones no gubernamentales, comenzaron a prestar atención, una vez más, a los estudios del futuro. Por otra parte, la proximidad de un nuevo siglo y de un nuevo milenio promovieron un renovado interés en especulaciones acerca del futuro de la región. De esta forma, organizaciones como el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), la Comunidad Andina, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Vicepresidencia del Banco Mundial para América produjeron una gran variedad de estudios sobre opciones y estrategias para el desarrollo latinoamericano.

A estos estudios se sumaron, en muchos casos, informes auspiciados por organismos estatales, asociaciones empresariales y organismos no gubernamentales. Muchos de estos estudios estaban estrechamente vinculados al análisis del impacto de las tendencias globales —particularmente en los campos de seguridad, política, economía, medio ambiente, procesos sociales, avances tecnológicos y cambios culturales— sobre las perspectivas para los países de la región.

Por ejemplo, el Secretariado de Asuntos Estratégicos, que forma parte de la Presidencia de la República del Brasil, desarrolló durante 1997–1998 una serie de escenarios para ayudar a explorar opciones futuras del desarrollo brasileño dentro del contexto económico global de la transición hacia un nuevo siglo<sup>21</sup>. En Perú, un comité de la Confederación de Asociaciones de Empresarios (Confiep) lanzaron "Perú 2021", un programa para ofrecer una perspectiva del sector privado acerca de las posibilidades a largo plazo del país, el Instituto Peruano de Administración de Empresas promovió una conferencia nacional sobre "Perú Siglo XXI: Propuestas para una Visión Compartida" a fines de 1996, y la agencia gubernamental Promperu realizó una serie de entrevistas y trabajos para definir una visión del Perú durante 1998–1999. En este mismo país, Foro Nacional/Internacional, un organismo no gubernamental, ha estado trabajando desde hace varios años en "Agenda: Perú" un programa de investigación, consulta y difusión para idear opciones y estrategias para el desarrollo peruano, que culminará en 1999 con una serie de propuestas al gobierno y la ciudadanía.

## ESCENARIOS PARA LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE: LA EXPERIENCIA DE ACDI

Para ilustrar la manera en que los escenarios se han utilizado para explorar futuros alternativos, es interesante examinar el trabajo realizado en la región por la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). Tomando en cuenta la experiencia de un ejercicio sumamente exitoso que se realizó para explorar la naturaleza cambiante de los problemas de gobernabilidad para Canadá en la era de la información<sup>22</sup>, la División de las Américas de ACDI inició en 1995 un proceso de elaboración de escenarios para apoyar el diseño de políticas y estrategias para sus actividades en la región.

Las profundas transformaciones del contexto internacional y latinoamericano durante los años ochenta y principios de los noventa habían creado un nuevo marco de cooperación para el desarrollo en el Hemisferio Occidental, lo que requería una cuidadosa evaluación de tendencias y posibilidades futuras, a fin de diseñar e idear una estrategia razonable que oriente las actividades de ACDI en América Latina y

<sup>21</sup> Sistema Económico Latinoamericano (SELA). *Conclusiones del Taller América Latina y el Caribe en el Mundo: Escenarios al Año 2010*. Brasilia, Brasil, 19 de marzo de 1998.

<sup>22</sup> Véase: Steven Rosell et al. *Changing Maps: Governing in a World of Rapid Change*. Ottawa, Carleton University Press, 1995.

el Caribe. Se tomó la decisión de utilizar una variante de la metodología desarrollada por la Shell Corporation, la cual se había adaptado para el ejercicio sobre la gobernabilidad de Canadá en la era de la información, y cuyas principales características serán brevemente examinadas a continuación <sup>23</sup>.

Empezaremos por un análisis de la lógica de los escenarios, luego describiremos el proceso de preparación de los antecedentes que informan la construcción de los escenarios, para luego examinar el proceso de elaboración de los escenarios. El recuadro I que aparece en las páginas 84 y 85 resume las principales características de la metodología empleada por ACDI.

### La lógica de los escenarios

Por su propia naturaleza, el futuro está plagado de incertidumbre; cuanto más lejos tratamos de avizorar, menos clara se hace nuestra visión. Esto se debe a que un número muy grande de variables y factores interactúan para configurar la secuencia de los acontecimientos y resultados futuros, y porque resulta prácticamente imposible estudiar a todas estas interacciones y prever sus resultados y consecuencias. Sin embargo, pese a esta intuición básica, la mayoría de las personas se inclinan por reducir la incertidumbre fusionando la multitud de posibles futuros en una tendencia predominante, o en un resultado único, que se considera como "altamente probable". Esto ocurre principalmente cuando se trata de proyecciones cuantitativas, que normalmente tienden a asumir una precisión ilusoria asociada con los números y las cifras. En el mejor de los casos, se analizan variantes en estos pronósticos por medio de algún tipo de análisis de sensibilidad, ya que pareciera que los seres humanos tenemos un cierto horror a lo incierto, un prejuicio instintivo para aceptar —o inclusive para tolerar— la incertidumbre en sus propios términos.

La elaboración de escenarios es una metodología o técnica que ayuda a examinar la complejidad e incertidumbre, principalmente a través de la elaboración

de una gama de posibles futuros alternativos. Los escenarios amplían las maneras de pensar y enriquecen los "mapas mentales" o "modelos conceptuales", permitiendo la exploración de una gama más amplia de resultados posibles que la que se contemplaría normalmente. Los escenarios estimulan la imaginación y motivan una serie de respuestas a la pregunta: ¿qué pasaría si ...?, las cuales preparan a quienes toman decisiones y diseñan políticas para afrontar mejor un contexto turbulento, complejo e incierto. Con base en estos escenarios futuros es posible retroceder hasta el presente para identificar la secuencia de acontecimientos que podría llevar al país, institución, empresa u organización desde donde se encuentra en la actualidad hasta donde quisiera estar en el futuro.

Los escenarios no deben confundirse con las proyecciones cuantitativas detalladas, que normalmente ofrecen un complemento útil, y a veces necesario, al proceso de elaboración de escenarios. El énfasis de los escenarios se ubica en la apreciación cuantitativa e intuitiva de las fuerzas motrices y las tendencias subyacentes. Un buen escenario debe ofrecer un recuento impresionista pero coherente de una posible situación futura; debe permitir a aquellos que lo lean o escuchen, captarlo y recordarlo rápidamente. Los buenos escenarios tienen una cualidad convincente y similar a la de los buenos cuentos, por lo cual llaman nuestra atención de inmediato.

El proceso de elaboración de escenarios combina así la libertad de visualizar los límites de lo posible, con el rigor necesario para plantear relatos creíbles y atractivos de futuros alternativos. Un conjunto de escenarios debe ser internamente consistente, verosímil y cada uno de los escenarios debe ser plausible, de manera que permita una exploración sistemática de los futuros alternativos. Deben evitarse tanto las fantasías demasiado optimistas como los planteamientos excesivamente pesimistas, por lo que es importante mantener, en la medida de lo posible, una actitud neutral hacia los escenarios que muestran distintas combinaciones de posibles consecuencias futuras.

### Antecedentes de la situación actual

Un buen conjunto de escenarios se basa en una apreciación correcta de la situación existente y de las maneras en que podrían desarrollarse los acontecimientos en el futuro. Esto, a su vez, depende de que se cuente con información buena y confiable sobre los antecedentes que nos han llevado a donde estamos en la actualidad. Debido a que el ejercicio de ACDI cubrió a toda América Latina, una región grande y

<sup>23</sup> El autor Arden Brummel, un ex-funcionario de la subsidiaria canadiense de la Shell fue contratado para ayudar al equipo de ACDI encargado del proceso de elaboración de escenarios. El doctor Brummel preside *Decision Futures*, una firma de consultoría con sede en Calgary que se especializa en la elaboración de escenarios. La descripción de los procedimientos utilizados para elaborar los escenarios se basa en el material de antecedentes suministrado por Brummel, en informes preparados por el personal de la *Shell Corporation* y en nuestra propia experiencia en éste y en otros ejercicios similares.

muy heterogénea, y también las relaciones de esta región con Canadá y Estados Unidos, se decidió organizar un proceso de consultas con expertos y personas de diverso origen, quienes tenían una amplia experiencia y un conocimiento profundo de la región. Este proceso se complementó con varios informes y documentos sobre la situación de la región, elaborados en su mayoría por funcionarios y consultores de ACDI.

Un extenso cuestionario sobre los desafíos que enfrenta América Latina y el Caribe se envió a varias docenas de personas influyentes en la región. Sus respuestas fueron procesadas, analizadas y distribuidas por adelantado a los aproximadamente 15 participantes en cada uno de los cinco talleres de trabajo que se organizaron en el Caribe, Centroamérica, Sudamérica, Estados Unidos y Canadá. Las discusiones en estos talleres de trabajo, que tuvieron un día de duración, se basaron en una síntesis de las respuestas al cuestionario. Los participantes en los talleres de trabajo incluyeron personas de una gran variedad de sectores de las sociedades latinoamericanas y caribeñas: representantes gubernamentales, miembros de organizaciones indígenas, militares, periodistas, académicos, miembros de organizaciones de base, empresarios y funcionarios de instituciones financieras internacionales, entre otros.

El proceso de consulta no tuvo por finalidad identificar el derrotero más probable para la evolución futura de la región, sino más bien recolectar una amplia gama de puntos de vista e intuiciones informadas acerca de los temas, problemas y variables clave que estaban en juego en la región y podrían condicionar su futuro. El informe que surgió de este proceso de consultas fue un documento muy interesante y peculiar, de unas cincuenta páginas de extensión, que contenía varios grupos de citas textuales de las intervenciones de los participantes en los talleres de trabajo. Este informe proporcionó lo que podría considerarse como la materia prima para el proceso de elaboración de los escenarios.

### **Elaboración de los escenarios**

Cuando se completó el proceso de consultas, algunos de los participantes en cada uno de los talleres fueron invitados a unirse a los principales directivos de la División Latinoamericana de ACDI en Quito, en una reunión de dos días para elaborar los escenarios para el futuro de la región. Además, se pidió a los dieciocho participantes que leyeran y revisaran minuciosamente el informe con los resultados del proceso de consulta antes de viajar a Quito.

La elaboración de los escenarios se hizo en ocho etapas (véase el recuadro 1). Estas etapas por pasos incluyen: la identificación de (1) los acontecimientos pasados clave, (2) las principales tendencias futuras, y (3) de las principales variables y agrupaciones de resultados que surgen con base en los acontecimientos pasados y tendencias futuras, todas las cuales se integran (4) dentro de relatos o escenarios plausibles que explican cómo se agruparon los diversos resultados. Cada uno de los escenarios fue (5) sometido luego a una comprobación de consistencia interna, antes de (6) examinar la coherencia global de los escenarios entre sí, (7) de asignar un nombre a los escenarios o relatos, y (8) de transcribir y difundir los resultados del ejercicio de elaboración de escenarios.

A diferencia de los análisis de tendencias realizados por expertos en un tema específico, el proceso seguido en la elaboración de los escenarios se basó, ante todo, en el conocimiento y las intuiciones colectivas de personas bien informadas de procedencia muy diversa. La reunión de elaboración de escenarios en Quito se diseñó para promover la mayor interacción posible entre los participantes, estimular su imaginación y creatividad, y explorar conjuntamente las maneras en que pueden desarrollarse los acontecimientos y configurar el futuro de Latinoamérica y el Caribe.

Esto se refleja claramente en el hecho de que las discusiones se centraron inicialmente en la descripción de una gran variedad de cambios y tendencias pasadas y futuras, y posteriormente en la identificación de variables clave y de posibles resultados. Sólo cuando se llegó a un acuerdo sobre la verosimilitud de una serie de cambios, tendencias, variables y resultados, los participantes en la reunión empezaron a identificar las fuerzas subyacentes que los impulsan, así como los vínculos causales entre ellos. La identificación del "qué" antecede así al "cómo" y al "por qué". Esta secuencia de etapas resulta necesaria para romper con los hábitos de pensamiento y con las maneras establecidas de apreciar la situación regional, facilitando así la exploración más libre y abierta de una amplia gama de futuros posibles.

Un lector que se aproxime a los escenarios sin haber participado en el proceso que condujo a ellos posiblemente no aprecie plenamente el esfuerzo que se invirtió en su elaboración. Los escenarios no fueron el resultado de un ejercicio abstracto de planificación que postuló dos grupos de factores que condicionan el futuro de la región —en este caso, la evolución del contexto económico internacional y la calidad de la



Recuadro 1

## Elaboración de Escenarios para Latinoamérica y el Caribe

### LOS OCHO PASOS SEGUIDOS EN EL EJERCICIO DEL ACDI

#### 1) Identificación

A cada participante se le pidió primero que identificara tres o cuatro cambios mayores que se habían producido en la situación social, económica o política de la región durante el último decenio. Cuando todos habían concluido, cada cambio fue leído en voz alta, escrito en un cuadrado de papel amarillo pegadizo y colocado en un tablero frente a todo el grupo. A unos pocos participantes se les pidió que agruparan los setenta o más pedazos de papel de la manera que les pareciera mejor, mientras que los demás disfrutaban de un descanso. Cuando se reanudó la reunión, todo el grupo examinó las diversas agrupaciones y se invitó a los participantes a modificarlas trasladando cuadrados de papel de una agrupación a otra. Esto se repitió varias veces hasta que los resultados de las agrupaciones de papeles dejaron satisfechos a todos.

#### 2) Desarrollos pasados clave

El mismo procedimiento se siguió para los acontecimientos que se habían producido durante el último año o los últimos dos años, que podrían indicar desplazamientos en la orientación de las tendencias o el surgimiento de nuevas tendencias. Todas las sugerencias fueron tomadas en consideración y no se descartó ni eliminó ningún aporte durante esta etapa. El resultado fue la identificación de siete grupos de acontecimientos clave: tendencias políticas regionales, la evolución paradójica de la cultura, las tendencias políticas globales, la dinámica social, la influencia política de Estados Unidos, el nuevo paradigma económico y la globalización económica. Una vez que estos resultados fueron cuidadosamente transcritos, se dejó el "pasado" de lado por el momento.

#### 3) Principales tendencias futuras

Un procedimiento similar se siguió para identificar los cambios y tendencias futuras. A los participantes se les invitó a identificar tres o cuatro cambios importantes que esperaban se produjeran en la región y que iban a tener un impacto sobre su desarrollo. Estos

también fueron escritos en cuadros de papel pegadizo y colocados en el tablero. Cuatro participantes fueron escogidos para clasificar y estructurar las docenas de cambios y tendencias que se identificaron, y se les dejó en libertad de decidir acerca del número de agrupaciones, los criterios empleados para definirlos y la colocación de cada agrupación en relación con las demás.

El grupo entero se reunió otra vez y echó una ojeada al panorama que surgió con base en el nuevo ejercicio de agrupación. Al igual que se hiciera para los acontecimientos clave del pasado, se invitó a los participantes a modificar las agrupaciones transfiriendo notas de una categoría a otra hasta que todos estuvieran satisfechos. Nueve agrupaciones surgieron de este análisis, cada una de las cuales comprendía entre siete y quince cambios y tendencias. Estas agrupaciones incluyeron: la influencia de Estados Unidos y Canadá sobre la región, los procesos de integración regional, la distribución del poder dentro de la sociedad, el papel del Estado, el manejo ambiental y las tasas globales de crecimiento económico, entre otros. Un pequeño grupo de participantes agrupó entonces a aquellas variables que estaban relacionadas entre sí.

Al grupo se le dividió entonces en dos subgrupos, de manera de asegurar que todos los participantes intervinieran activamente en las discusiones. Ambos subgrupos siguieron el mismo procedimiento, que empezó por la identificación de dos resultados específicos de los cambios en cada una de las variables. Estos resultados fueron escritos en notas pegadizas y colocados en el tablero. Por ejemplo, la política comercial de Estados Unidos podría volverse proteccionista si reflejaba tendencias aislacionistas, o podría volverse más abierta si reflejaba una actitud de "buen vecino" hacia otros países de Latinoamérica y el Caribe; el manejo ambiental en la región podría mejorar para asegurar el uso sostenible de recursos naturales, o podría mantener una orientación política que daña y degrada el medio ambiente, y el poder político y económico podría ser aún más desigualmente distribuido en los niveles internacional y nacional, lo cual llevaría a conflictos entre países y pondría seriamente en peligro a las democracias en la región, o las relaciones de poder podrían en vez de ello volverse más equilibradas e igualitarias, lo cual llevaría a una mayor cooperación internacional y a la consolidación de las prácticas democráticas.

El paso siguiente consistió en ordenar lógicamente los resultados, agrupando las diferentes notas pegadizas en conjuntos consistentes. Los diversos conjuntos de resultados debían tener un sentido de manera global aunque en esta etapa no se ofrecieron —ni pidieron— argumentos que justificasen o explicasen la lógica específica de cada conjunto.

#### **4) Elaboración de relatos**

Cada subgrupo se dedicó entonces a inventar relatos acerca de los resultados que contenían los diferentes conjuntos. Primero, fue necesario acordar el orden en que cada variable y sus resultados entraban en juego. Algunos lineamientos visibles de argumentos comenzaron a surgir de las diversas agrupaciones de resultados, aunque todavía no estaban claramente definidos. Luego, para efectuar la transición desde los argumentos subyacentes a relatos explícitos y verosímiles, se pidió a dos personas de cada subgrupo que improvisaran un relato con base en los diversos conjuntos de resultados colocados en el tablero. A ellos se les dio quince minutos para revisar el material, después de lo cual contaron sus relatos a los demás participantes.

Los dos subgrupos se reunieron entonces para comparar sus relatos. Uno de ellos había propuesto escenarios que reflejaban desarrollos tanto positivos como negativos, mientras que el otro había producido relatos con varios puntos de inflexión y giros en sus líneas de argumentación.

#### **5) Comprobación de consistencia**

Todo el grupo procedió entonces a comprobar la verosimilitud de los relatos. Esto comprendió dos pasos. Primero, una búsqueda de inconsistencias internas como vínculos débiles entre resultados, variables y tendencias, mala articulación de los diversos resultados o brechas dentro de la línea del relato. Segundo, cada relato fue examinado a la luz de los acontecimientos y tendencias pasadas identificadas al comienzo mismo del proceso: para ser verosímil, un escenario tiene que fluir del pasado a través del presente y hacia el futuro. Estas dos comprobaciones no llevaron a ninguna enmienda significativa de los cuatro relatos producidos por los subgrupos.

#### **6) Coherencia global**

A los participantes se les pidió entonces que examinaran los diversos relatos como un todo único de manera de identificar los hilos comunes que compartían. Después de esa etapa y luego de prolongadas discusiones, el

grupo estuvo de acuerdo en que dos agrupaciones de variables parecían determinar el flujo de las diversas líneas de los relatos: el contexto económico internacional y la calidad de la gobernabilidad en los países de la región. Los cuatro escenarios que surgieron fueron asociados con combinaciones de acciones de desarrollo positivas y negativas en cada una de estas dos agrupaciones de variables.

#### **7) Asignar un nombre a los escenarios**

El grupo se dedicó entonces a asignar un nombre a los escenarios. Esto es más importante de lo que parecería a primera vista: los escenarios necesitaban contar con nombres que transmitan su lógica interior de una manera clara y marcada para ofrecer una imagen de vida propia. Un consenso sobre cuatro nombres sólo se logró después de una larga e intensa discusión: el Vuelo del Cóndor, el Delfín Herido, el Jaguar Enjaulado y el Fénix Renaciente.

#### **8) Transcripción y Difusión**

Hasta este punto, el único resultado físico obtenido de los escenarios consistía en grabaciones de quince minutos de duración de los relatos tal como habían sido contados por los participantes que fueron seleccionados por los subgrupos. Al relator del taller de trabajo se le pidió entonces que produjera una versión definitiva de los escenarios que respetase fielmente los lineamientos de los relatos que se desarrollaron en el taller. No obstante, también se le pidió que ampliara y complementara los escenarios mediante la utilización de todo el material que se había generado sobre los acontecimientos pasados, las tendencias futuras, las variables y los resultados que se habían producido dentro del taller. Las diversas versiones de los escenarios transcritos y editados fueron circulados para obtener comentarios, y luego fueron editados y publicados como un folleto con una breve introducción sobre los acontecimientos recientes que se habían producido en la región.

FUENTE: Las notas metodológicas que sirvieron como antecedente para la elaboración de escenarios en el ejercicio auspiciado por ACIDI fueron preparadas por el doctor Arden Brummel de *Decision Futures* de Calgary, Canadá. Para redactar este recuadro se utilizó también material compilado por el primero de los autores para otros ejercicios de elaboración de escenarios, así como notas tomadas por el segundo de los autores durante el Taller de Trabajo de Quito, convocado por ACIDI en enero de 1995.

governabilidad en la región—, y luego procedió a derivar cuatro escenarios mediante una deducción mecánica. El proceso fue más laborioso e incierto, y si bien cada participante en la reunión para elaborar escenarios llegó con sus propios puntos de vista acerca del futuro de Latinoamérica y del Caribe, dejó la misma con nuevas perspectivas y con elementos para enriquecer sus mapas mentales. Además, resulta bastante interesante que la gran diversidad y complejidad de los temas bajo consideración, que motivaron prolongadas y ardientes discusiones entre los participantes, eventualmente permitieron la elaboración de cuatro escenarios sobre los cuales todos pudieron ponerse de acuerdo.

### Cuatro futuros para América Latina

Los estudios realizados por ACDI condujeron a identificar cuatro escenarios para el futuro de la región, los cuales surgen con base en distintas combinaciones de condiciones económicas externas y la calidad de la gobernabilidad en el ámbito interno. El Vuelo del Cóndor describe una situación en que el clima económico internacional y hemisférico es favorable y el buen gobierno en los países de la región promueven grandes avances económicos y sociales. El Delfín Herido muestra una situación en que, pese a un ambiente externo favorable, las deficiencias en la gobernabilidad hacen que los países de la región pierdan la oportunidad de mejorar los niveles de vida de sus habitantes. El Jaguar Enjaulado muestra una situación en que tanto el contexto económico externo como la gobernabilidad nacional han tomado un giro hacia lo peor, mientras que el Fénix Renaciente muestra una situación en que el buen gobierno se sobrepone a las limitaciones de un clima internacional y hemisférico desfavorable (véase el cuadro 1).

Cuadro 1  
**ESCENARIOS PARA EL FUTURO DE AMÉRICA LATINA**

| Calidad de la gobernabilidad | Contexto Internacional y hemisférico |                     |
|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|
|                              | Favorable                            | Desfavorable        |
| Buena                        | Vuelo del Cóndor                     | El Fénix Renaciente |
| Deficiente                   | El Delfín Herido                     | El Jaguar Enjaulado |

A continuación se resume brevemente cada uno de los cuatro escenarios con algunas adaptaciones para tomar en consideración los acontecimientos de los últimos tres años. El diagrama de la figura 1 muestra los caminos que conducen a cada escenario a través del tiempo<sup>24</sup>.

### El Vuelo del Cóndor

El vuelo del cóndor simboliza el primer escenario. Majestuoso, previsor y sensible al menor cambio en su entorno, el cóndor es una máquina de vuelo de gran eficiencia. Además, el cielo está claro y no hay riesgo de tormenta.

En este escenario América Latina y el Caribe crecen a tasas por encima del 5% anual, las estrategias y políticas económicas se modifican para tomar en cuenta la equidad social, y la gobernabilidad democrática se extiende por toda la sociedad. El entorno económico internacional es altamente favorable, y Canadá y Estados Unidos mantienen sus mercados abiertos para los productos de la región. Se revitalizan las instituciones hemisféricas como la OEA, el SELA y el BID, y se avanza hacia la armonización de los diferentes esquemas de integración —TLCAN, Mercosur, Caricom, Comunidad Andina, entre otros— que llegan a abarcar a todas las Américas.

Los sistemas políticos se reforman y hacen participar activamente a todos los ciudadanos en la vida nacional. Se establecen mecanismos de descentralización y se delega autoridad en los niveles local y regional. La estabilidad económica se mantiene, se continúa con reformas estructurales que hacen más competitiva la región, y se logran avances impresionantes en cuanto a reducir la pobreza, generar empleo y disminuir las desigualdades. La ciencia y la tecnología moderna, así como la sustentabilidad ambiental, pasan a formar parte integral de la política económica y social en la región, de tal manera que podemos aprovechar efectivamente los grandes avances científicos y tecnológicos a nivel internacional.

### El Delfín Herido

En este escenario los líderes políticos no son capaces de aceptar los desafíos de la gobernabilidad democrática, ni de aprovechar las oportunidades que presenta un contexto internacional favorable. América Latina y el Caribe se asemejan a un delfín herido que,

<sup>24</sup> Los resúmenes de los escenarios han sido adaptados del informe *Which Future for the Americas?* Ottawa, FOCAL, 1995, elaborado por Jean Daudelin.

pese a ser un eficiente nadador, se lastima seriamente por descuido e imprudencia. Su futuro se vuelve incierto y el otrora amigable mar resulta cada vez más amenazador.

Éste es el escenario de las oportunidades perdidas. No somos capaces de aprovechar la liberalización del comercio internacional, ni un contexto de crecimiento económico favorable, en el cual Canadá, Estados Unidos y otros países fuera del hemisferio están dispuestos a absorber nuestras exportaciones y a promover inversiones en la región. Las deficiencias de la gobernabilidad democrática hacen que los problemas políticos se agudicen, que la agitación social se extienda (protestas, subversión, terrorismo, delincuencia, sabotaje, tráfico de drogas), y que los gobiernos se vuelvan cada vez más autoritarios y represivos.

En una posible variante, los gobiernos regresan al populismo económico del pasado para aplacar el descontento social. En otra variante se impone de manera autoritaria, con el apoyo de las fuerzas armadas, un modelo económico excluyente que beneficia a un pequeño porcentaje de la población, mientras se mantiene a la mayoría sometida y dependiente de la escasa ayuda que dan los programas de compensación social.

### **El Jaguar Cautivo**

El tercer escenario posible para la región puede compararse al destino de un jaguar cautivo. Un hermoso y poderoso animal encerrado en una jaula oscura, esperando que alguien le tire sobras como alimento. Triste y resentido, el animal no encuentra escape y languidece esperando que alguien le libere.

En este escenario, el aislacionismo campea en Estados Unidos y Canadá está obsesionada por sus problemas internos y la amenaza del separatismo, y la economía mundial reduce su ritmo de crecimiento. El proteccionismo, el rechazo a los inmigrantes, y un deseo de olvidarse de América Latina y el Caribe hacen fracasar los intentos por extender el libre comercio por todo el hemisferio.

Los conflictos políticos, económicos y sociales en los países de la región se agudizan en un contexto internacional desfavorable. El poder y la riqueza continúan concentrados en muy pocas manos, y sin crecimiento económico hay menos que repartir. Al generar expectativas de consumo que están fuera de las posibilidades de la gran mayoría de pobres, la omnipresente televisión alimenta resentimientos. El caos, la miseria y la violencia se vuelven algo cotidiano.

Los gobernantes son incapaces de responder de manera creativa a los desafíos externos y a los problemas internos. Las reacciones populistas o autoritarias —y en algunos extremos, la combinación de ambas— convierten al próximo decenio en una nueva "Década Perdida" para la región. La situación de permanente conflicto desalienta cualquier esfuerzo para salir de la crisis.

### **El Fénix Renaciente**

En este escenario, un fénix tropical se enfrenta primero al desastre: la espléndida selva donde siempre ha vivido es destruida e incendiada; el fénix es consumido por las llamas. No obstante, renace de sus cenizas y árbol por árbol, hoja por hoja recrea una selva, diferente quizás, pero aún más espléndida que la anterior. En lugar de sumergirnos en la desesperación, las múltiples crisis nos hacen reaccionar e inventar una salida.

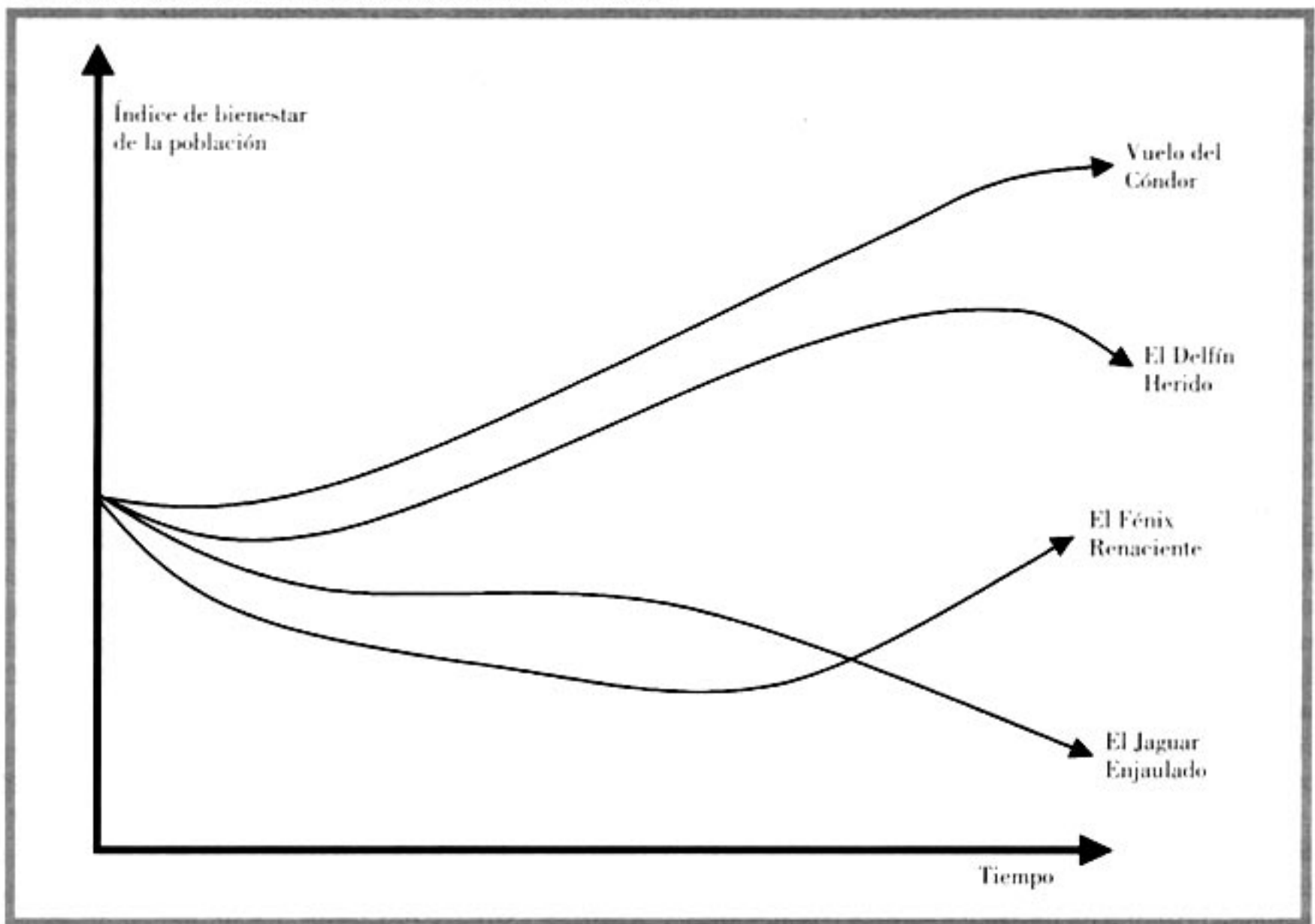
En el escenario del fénix renaciente la economía mundial se deteriora abruptamente, regresa el proteccionismo y se reducen los flujos de capital hacia los países en desarrollo. El contexto internacional se torna adverso para la región, que está saliendo de una década de reformas económicas y adaptación al libre comercio. Los líderes políticos reaccionan buscando caminos alternativos, privilegiando la estabilidad macroeconómica y la integración entre los países de América Latina y el Caribe. En un marco de indiferencia y descuido por parte de las potencias económicas, surge una visión del futuro más centrada en la región.

En medio de esta crisis las élites comienzan a escuchar a los menos favorecidos. Obligadas por la necesidad, las instituciones políticas se abren a la participación de aquellos cuya contribución nunca antes apreciaron. La pobreza y la marginación social se enfrentan con una vigorosa respuesta concertada del Estado, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Como resultado, necesidades básicas de educación y salud empiezan a ser satisfechas, se experimenta con nuevas formas de generar empleo, y se reconstituye el tejido social en los países de la región. Surgen nuevas perspectivas de futuro basadas en una apreciación más realista de nuestras posibilidades.

### **COMENTARIOS FINALES**

Este breve ensayo ha reseñado la evolución de las ideas sobre los estudios del futuro en América Latina y el Mundo, poniendo énfasis en la construcción de

Figura 1  
LA EVOLUCIÓN DE LOS ESCENARIOS EN EL TIEMPO



escenarios y utilizando el ejercicio desarrollado por la Agencia de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ACDI) de Canadá para explorar las opciones futuras para la región, en el contexto hemisférico y mundial. En periodos de incertidumbre, como el que vivimos en la actualidad, es más importante explorar una amplia gama de opciones posibles para la evolución futura de los países, las empresas y todo tipo de organizaciones de la región —preparándonos así para enfrentar mejor las sorpresas— que el tratar de extrapolar con precisión tendencias históricas, sean ya cuantitativas o cualitativas, que proyectan hacia el futuro la inercia de los eventos y procesos del pasado.

El método de los escenarios, que es sólo una de las técnicas que pertenecen al campo de estudios del futuro, puede ser de gran utilidad para ayudar a

explorar de manera sistemática las opciones de países, agencias gubernamentales e instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, principalmente porque amplía el repertorio de conceptos con los cuales apreciar los cambios en el entorno y su impacto. Más aún empleado junto con otras técnicas y metodologías —como la construcción de modelos matemáticos y de simulación, el rastreo sistemático de los cambios en el entorno (*environmental scanning*), los talleres de reflexión y diseño (*search conferences*), y los procesos de idealización (*idealization procedures*), entre otros— e insertados plenamente dentro de un ejercicio más amplio de planeación estratégica, pueden contribuir de manera muy significativa a mejorar el desempeño de todo tipo de organizaciones e instituciones. MV