



# La prospectiva estratégica

para las empresas  
y los territorios



Michel Godet  
Philippe Durance



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

DUNOD

Michel Godet  
Philippe Durance

**La prospectiva estratégica**  
para las empresas y los territorios

Dunod

UNESCO

Traducido por Karel García Cortina  
Revisado por PROSPEKTIKER

2011



## Índice

<b>Prólogo .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción: Los fundamentos de la prospectiva estratégica .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 1: El rigor necesario para una indisciplina intelectual.....</b>	<b>23</b>
I. <i>Planificación, prospectiva y estrategia: ¿Cuál es la diferencia?.....</i>	24
1.    Una necesaria aclaración de conceptos.....	26
2.    De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia.....	27
3.    ¿Qué estrategias usar ante diferentes grados de incertidumbre? .....	28
4.    Cuatro actitudes ante el futuro .....	28
5.    Cinco preguntas fundamentales para construir el futuro .....	29
6.    Los factores de desarrollo son ante todo endógenos.....	30
II. <i>Cinco ideas clave de la prospectiva .....</i>	31
1.    El mundo cambia, pero los problemas se mantienen.....	31
2.    El futuro como fruto del azar, de la necesidad y la voluntad.....	32
3.    ¡Alto a la complicación de lo complejo!.....	32
4.    Hacerse las preguntas correctas y desconfiar de los estereotipos.....	33
5.    De la anticipación a la acción a través de la apropiación .....	33
III. <i>La prospectiva estratégica.....</i>	35
1.    La planificación estratégica por escenarios .....	35
2.    El procedimiento y sus etapas.....	36
3.    Herramientas para proceder con rigor .....	39
4.    Enfoques modulares y contingentes .....	40
5.    Un caso de planificación por escenarios: Axa France .....	40
6.    Un camino con futuro: la prospectiva en la cadena de producción y distribución .....	42
IV. <i>Acerca del buen uso de los métodos y herramientas .....</i>	44
1.    El sueño del clavo y el riesgo del martillo.....	45
2.    ¿Para qué sirve un escenario? .....	46
3.    ¿Cómo evaluar la calidad de un escenario? .....	47
4.    El diablo está, muchas veces, en los detalles.....	48
5.    Los talleres de prospectiva estratégica.....	49
<b>Capítulo 2: De los problemas a los métodos .....</b>	<b>53</b>
I. <i>El método de los escenarios: Una visión panorámica .....</i>	53
1.    La dinámica de los escenarios .....	54
2.    La elaboración de escenarios .....	54
3.    Utilidad y límites .....	56
II. <i>Iniciar el proceso: Los talleres de prospectiva .....</i>	57
1.    Los diferentes tipos de talleres.....	57
2.    Principios de implementación e impartición .....	58
3.    Utilidad y límites .....	59
III. <i>Establecer el diagnóstico de la empresa .....</i>	60
1.    El árbol de competencias .....	60

2.	Los métodos y herramientas de análisis estratégico .....	61
3.	El diagnóstico estratégico .....	62
<i>IV.</i>	<i>Identificar las variables clave</i> .....	<i>64</i>
1.	Las etapas del análisis estructural .....	65
2.	Las diferentes variables y su interpretación .....	66
3.	Poner de relieve las variables ocultas .....	67
4.	Utilidad y límites .....	68
<i>V.</i>	<i>Analizar el juego de actores</i> .....	<i>69</i>
1.	Las fases del análisis .....	70
2.	Utilidad y límites .....	72
<i>VI.</i>	<i>Explorar el campo de los futuros posibles y reducir la incertidumbre</i> ....	<i>73</i>
1.	El análisis morfológico .....	73
2.	La encuesta Delphi .....	76
3.	El ábaco de Régnier .....	78
4.	Un método de impactos cruzados probabilísticos .....	80
<i>VII.</i>	<i>Evaluar las opciones estratégicas</i> .....	<i>82</i>
1.	Los árboles de pertinencia .....	82
2.	Multipol .....	84
<b>Capítulo 3: La prospectiva estratégica para los territorios .....</b>		<b>87</b>
<i>I.</i>	<i>Génesis y auge de la prospectiva territorial</i> .....	<i>87</i>
1.	Planificación, prospectiva y ordenamiento territorial .....	88
2.	Un contexto legislativo reciente muy favorable .....	94
<i>II.</i>	<i>La prospectiva territorial es una prospectiva estratégica</i> .....	<i>96</i>
1.	Un proceder prospectivo .....	96
2.	Un enfoque estratégico .....	96
3.	Un proceso participativo .....	99
4.	Los tres libros: azul, amarillo y verde .....	99
<i>III.</i>	<i>Prospectiva territorial y aprendizaje organizativo</i> .....	<i>100</i>
1.	Los estudios prospectivos .....	100
2.	La ayuda a la decisión .....	101
3.	La movilización .....	102
4.	La conducción del cambio .....	102
<i>IV.</i>	<i>Algunas trampas que hay que evitar</i> .....	<i>102</i>
1.	El riesgo de la demagogia participativa .....	103
2.	No confundir gobierno con gobernanza .....	103
3.	Demasiados escenarios y pocos proyectos endógenos .....	104
<b>Capítulo 4: Los escenarios y herramientas de la estrategia y la gestión .....</b>		<b>107</b>
<i>I.</i>	<i>Sobre el buen uso de los escenarios: Shell ayer y el INRA hoy</i> .....	<i>109</i>
<i>II.</i>	<i>La prospectiva del transporte aéreo para 2050</i> .....	<i>110</i>
1.	Los principales virajes y cambios bruscos .....	111
2.	Las evoluciones que inciden en la demanda y los comportamientos .....	112

3.	La evolución de los parámetros de la oferta .....	115
4.	Interrogantes acerca de las regulaciones.....	118
<i>III.</i>	<i>Dos escenarios en la agricultura.....</i>	<i>120</i>
1.	¿Y si el liberalismo ciego hiciera morir nuestros campos? .....	120
2.	¿Y si la Francia de los jardines produjese obreros de la Naturaleza?....	122
<i>IV.</i>	<i>ANAH 2010, una prospectiva bien lograda.....</i>	<i>124</i>
1.	Escenarios exploratorios .....	125
2.	De los estereotipos a las ideas de acción .....	128
3.	¿Qué competencias necesitaría la ANAH?.....	130
4.	Objetivos estratégicos y medios .....	132
5.	Estrategia de reorganización.....	133
	<b>Conclusiones: Las claves de la excelencia en las empresas y los territorios...</b>	<b>137</b>
	<b>Anexo: Cómo me convertí en prospectivista .....</b>	<b>143</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>151</b>



## Prólogo

“Saber es prever, prever es poder”. Esta frase de Auguste Comte refleja claramente el propósito y la meta de las actividades de previsión, de forma general, y la implicación de la UNESCO en particular. A través de su acción en la educación, la ciencia, la cultura e información, y la comunicación, la UNESCO promueve la creación, divulgación, uso, aplicación y preservación del conocimiento como instrumento mediante una estrategia integral para construir la paz y una cultura de paz, basándose en el poder del diálogo e involucrando a sociedades del conocimiento efectivas e incluyentes.

La Constitución de la UNESCO de 1945 expresa en su preámbulo un franco y ambicioso objetivo, inspirado en numerosas tradiciones políticas y filosóficas, esencialmente humanistas en cuanto a carácter, de promover, a través de la cooperación internacional, la incorporación del principio y la visión fundamentales: “como la guerra comienza en la mente de los hombres, es en la mente de los hombres que se deben construir las defensas de paz”. Esta es entonces la visión de la UNESCO, con su propia dimensión fuertemente prospectiva, que consiste concretamente en catalizar hacia ese objetivo los esfuerzos de todos los actores por igual – Estados Miembros, sociedad civil y, de forma creciente, las empresas privadas y los ciudadanos implicados. En su calidad de fundador de la Escuela Francesa de Prospectiva, Gaston Berger hizo suya esta visión, lo que no era de sorprender pues él había formado parte de la delegación francesa a la Conferencia General de la UNESCO de 1946, conjuntamente con Léon Blum, René Cassin, Frédéric Joliot–Curie, Lucien Febvre y François Mauriac.

Con el paso de más de 65 años, el mandato de la UNESCO se ha extendido a muchos nuevos campos y ha crecido su ambición, mientras sigue apoyando los ideales de universalidad y diversidad. Hoy en día estamos todos comprometidos a dedicarnos al futuro, nuestro futuro y el de las próximas generaciones, que prevemos afectado por múltiples crisis. Las más importantes de las múltiples crisis mundiales que comprometerán nuestra civilización, nuestra prosperidad y nuestro bienestar son: las crisis climáticas y ecológicas; las crisis financieras, económicas y sociales; la pobreza endémica; las crisis agrícolas y la crisis energética. Todas estas crisis están interrelacionadas, esconden amenazas para la paz y llaman a la solidaridad y a compartir valores éticos entre los hombres y entre los pueblos.

Como actor de la cooperación bilateral, la UNESCO está sumergida en el presente, buscando influir con sus ideas, valores y patrones mientras que lucha por el surgimiento de un mundo sostenible con la infraestructura moral e intelectual necesaria para el mundo globalizado del futuro. ¿Pero cómo pasar de la visión a la acción? Se necesita un puente para partir de la noción de un futuro deseable a la realidad de un futuro sostenible y alcanzable. A través de la prospectiva estratégica, algo que manifiesta expresamente en su estrategia de medio plazo y aparece recogido en el Programa y el Presupuesto BIANUALES, la UNESCO se esfuerza por traducir su visión integral en actividades y programas concretos aprobados por los Estados Miembros e implementados por la Secretaría, de acuerdo con las cinco funciones clave de la Organización. Esto lleva a un llamado especial de la prospectiva: prever para concretar y mejorar los resultados.

La UNESCO desempeña varios papeles y funciones: de laboratorio de ideas, de organización normativa con diversos instrumentos y herramientas que deben integrarse en las legislaciones nacionales; de centro de intercambio de información reuniendo el conocimiento con los expertos en los nuevos campos como la ética de las ciencias, especialmente la bioética; de creación de capacidades en los Estados Miembros desarrollando las habilidades e instituciones requeridas; y por último, de catalizador para la cooperación internacional, como cuando la UNESCO alienta a los Estados Miembros a enfrentar las situaciones de concierto y a promover el diálogo intercultural.

La prospectiva estratégica constituye una herramienta vital para cumplimentar nuestros múltiples y complejos mandatos y expresar el campo y alcance de nuestras expectativas y deseos. La necesidad de herramientas, mecanismos y metodologías prospectivas efectivas se vuelve mayor en un contexto en que las acciones de la UNESCO se desarrollan cada vez más en el marco más amplio de las Naciones Unidas, a nivel mundial y a nivel nacional.

Existen dos componentes vinculados de forma orgánica a la prospectiva estratégica. El primero, la gestión basada en los resultados, nos incita a aumentar la coherencia, la pertinencia y el impacto de nuestra acción. Se trata de una obligación prospectiva de prever para alcanzar y mejorar los resultados. El otro componente es el manejo de riesgos que concentra nuestra atención en los riesgos no previstos y en las oportunidades que pueden afectar nuestros entornos internos y externos de forma inesperada. Así se define entonces otra función inherente a la prospectiva: estar al tanto de lo incierto, lo que en sí puede considerarse el sello del pensamiento y la planificación del futuro. Lograr obtener mejores resultados y saber qué riesgos asumir o evitar se han convertido en importantes principios y habilidades organizativos, estrechamente relacionados con la estrategia, el presupuesto y los recursos humanos. Todos están interrelacionados y constituyen un requisito para constituirse en impulsor de cambio y no ser arrastrados hacia rumbos impredecibles. La publicación de este libro nos brinda la oportunidad de renovar una asociación estimulante y beneficiosa que resultó en una excelente publicación en los años noventa<sup>1</sup>. A fin de cuentas, la anticipación y la prospectiva no tienen sentido si no se trabaja en difundir sus conceptos y métodos, pues estos están destinados a todas las organizaciones, tanto públicas, como privadas o asociativas.

La publicación de este nuevo manual es especialmente bien recibida, pues muestra cómo una organización es capaz de desarrollar y difundir en su seno, en el terreno, su propia visión, lenguaje y referencias comunes incorporadas por todos los actores implicados – dirección, personal, donadores, accionistas o gobiernos nacionales o locales. Como prospectivistas, nuestro éxito consistirá en lograr promover una cultura de previsión, resistencia, curiosidad e inventiva que ayude a construir un mundo más sostenible y pacífico.

Hans d’Orville  
Director General Adjunto de Planificación Estratégica de la UNESCO  
Enero de 2011

---

<sup>1</sup> Michel Godet, *From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO Publishing, publicado en la colección “Future-oriented studies”.

Prefacio:  
¿Anticipar el futuro o construirlo?

La traducción de este libro de introducción a la prospectiva estratégica<sup>2</sup> comienza con la dificultad de cómo traducir el concepto francés de prospectiva a otros idiomas. En español, portugués y otras lenguas romances el concepto es el mismo. Es al inglés que la traducción da problemas, pues nunca ha existido una verdadera equivalencia: ni “*futureology*”, ni “*future studies*”, ni “*forecasting*”, en este último caso el concepto está muy marcado por la modelación económica y la previsión tecnológica. En mis anteriores obras en inglés, esa dificultad simplemente se evitó: en una, como me aconsejara Igor Ansoff, autor del prólogo, se sustituyó la palabra, en el título, por el término *scenarios*<sup>3</sup> (Godet, 1987), en otra se eludió con el título “*Creating Futures*” (Godet, 2006). ¡El único caso en el que no cedí fue el de *From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective* (Godet, 1994); algo que no pasó desapercibido para los anglosajones que, actualmente, alargan el título en Amazon precisando “... (*future-oriented studies*)” para estar seguros de que se entienda bien de lo que se trata!

A inicios de los 90, la célula de prospectiva de la Comisión Europea se llamaba “Forward Unit”, en inglés. En 1993, en el marco de una reunión en el ISPra (IPTS, 1993), conjuntamente con Ian Miles presentamos el concepto de “*Profutures*” (contracción de “*Prospective*” y de “*Futures*”). En esa época, la unidad de Ian Miles en la Universidad de Manchester se denominaba “Strategic Prospective” (Miles, 2010). En esa época esperábamos poder introducir el concepto de prospectiva en la lengua inglesa (Bain, Roubelat, 1994; IPTS 1995; Godet, 1979). ¿Acaso habría de lograrse en Europa algo que décadas antes no habían logrado André Courmand, Maurice Lévy (1973) o Philippe de Seynes (Godet, 1979) en los Estados Unidos con la publicación de los textos fundacionales? Esperanza sin futuro, sin duda alguna por falta de apoyo de la Comisión Europea que no hizo nada para promover la Escuela Francesa de Prospectiva a pesar de inspirarse de ella. Como el inglés es dominante, el concepto de “*foresight*”, que apareció a finales de los 90, fue el que se impuso. Poco importa la vasija si el contenido es el mismo. Necesitamos sin embargo hablar de “*strategic foresight*” para apegarnos, a pesar de que no completamente, al contenido de la prospectiva que practicamos y que aparece descrita en esta obra.

Así, durante muchos años, el concepto de “prospectiva” no encontró equivalente en inglés. Se utilizaba fácilmente el término francés “*la prospective*” para designar esa disciplina que se esfuerza en anticipar para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Hubo que esperar hasta 1996 cuando Ben R. Martin, en un artículo histórico de la presentación del concepto “*foresight*”, evocara por primera vez el equivalente en inglés del término francés “*prospective*”: “*the starting point of foresight, as with la prospective in France, is the belief that there are many possible futures*” (Martin, 1996; 2010).

---

<sup>2</sup> Agradecemos al editor por habernos permitido traducir este libro y divulgarlo en varios idiomas.

<sup>3</sup> Scenarios and Strategic Management, en lugar de Prospective et planification stratégique (*NdT: Prospectiva y Planificación Estratégica*).

Esta traducción no es exacta, aunque en el concepto de *“foresight”* está presente la idea del debate participativo de la prospectiva moderna, sigue faltando la idea de proyecto y de proactividad; es decir la idea de la construcción voluntarista de un plan de acciones para provocar los cambios deseados y la realización de un proyecto. Es por ello que la expresión de *“strategic foresight”* nos parece más cercana a la prospectiva que se desarrolló en Francia y el mundo latino. En la presente obra usaremos indistintamente *“strategic foresight”* o *“strategic prospective”* para denominar la prospectiva.

*Algunas reflexiones acerca de las diferencias de concepto de la prospectiva entre los Estados Unidos y Europa\**

“Este número especial ha sido fuente de numerosas enseñanzas para todos los que se han visto implicados en su preparación. Los editores invitados, el editor jefe y varios participantes pudieron estudiar la prospectiva tal y como se práctica tanto en América como en Europa. Existía entre nosotros un acuerdo tácito en cuanto a lo que considerábamos la *“strategic foresight”*, sus conceptos y prácticas. Pensábamos llegar fácilmente a un entendimiento entre dos de las principales cunas de los métodos de anticipación posteriores a la Segunda Guerra Mundial, pero de orígenes radicalmente diferentes: por una parte los Estados Unidos, con enfoques muy avanzados del *“technological forecasting”*, desarrollados en un entorno principalmente militar; por otra parte Francia, con una postura prospectiva basada en la crítica de la decisión, dejando un lugar especial a la libertad humana y a las reflexiones acerca de los fines de la acción y los valores. [...]

En la medida en que avanzaban nuestros intercambios fueron apareciendo varias oposiciones, que encontramos de forma más o menos explícita en las diferentes contribuciones publicadas. La primera se refiere al significado del término *“foresight”* en sí, que no se acerca al de prospectiva a menos que se especifique *“strategic foresight”*. En el “estilo americano”, el significado se restringe a la imagen de un futuro dado. En el famoso informe Brundtland, publicado por Naciones Unidas en 1987, el término *“foresight”* se utiliza en la versión inglesa original y se traduce en la versión francesa por *“intuition”* (Ndt: intuición). Este ejemplo ilustra perfectamente el concepto. Desde esta perspectiva, el término *“foresight”* no debería ser utilizado para designar el proceso, ni las herramientas asociadas, que conducen a la definición de esa imagen. En el “estilo francés”, se considera que la prospectiva, como su supuesto equivalente la *“strategic foresight”*, designan tanto un proceso como el resultado de dicho proceso en términos de acción.

Esta primera oposición constituye una parte de la explicación de la segunda, que tiene que ver con la práctica de la prospectiva. Considerar que la *“foresight”* es únicamente un resultado permite definir el papel de un prospectivista como el de proveer a determinados clientes imágenes de determinados futuros, sin que estos últimos le den la más mínima importancia a los medios empleados para determinarlos. Esta postura tiene dos consecuencias importantes.

Primero que todo, el proceso de creación de esas visiones de futuro, aunque transparentes para el cliente, es del dominio único del “futurista”. El cliente no participa en la realización del trabajo. Este aspecto representa sin dudas la oposición más fuerte con el “estilo francés”. Para la prospectiva es fundamental que los beneficiarios del trabajo se conviertan en sus productores. [...]

En segundo lugar, ver la *“foresight”* simplemente como un resultado no implica relación directa alguna con la decisión y la preparación de la acción. El cliente recibe simplemente esas visiones que le permitirán modificar su estado de conciencia acerca de una determinada situación. El “estilo americano” habla de *“strategic foresight”*, pero no porque guarde alguna relación con la elaboración de la estrategia, más bien porque su horizonte de trabajo es simplemente superior al de la planificación operativa. En el “estilo francés”, la prospectiva es estratégica justamente porque está directamente vinculada a la acción. En el seno de una

organización, el estudio de futuros posibles y deseables en sí mismos no tiene ningún interés si no está destinado a influir concretamente en la acción. Para garantizar que la estrategia se adecue lo más posible a las realidades actuales y futuras de la organización, debe ser compartida y descansar en el conocimiento íntimo de las dinámicas del entorno.

A parte de esas oposiciones, ambos “estilos” comparten dos grandes principios, que son realmente constitutivos de la prospectiva y de la “*strategic foresight*”: la voluntad humana es capaz de influir en el futuro favoreciendo lo que es deseable y esa capacidad crea la obligación moral de reflexionar sobre el futuro y sus trayectorias posibles. También comparten uno de los objetivos de la prospectiva de que los actores tomen conciencia de las hipótesis implícitas que fundamentan sus decisiones para cuestionarlas y eventualmente modificarlas. Comparten, por último, las grandes líneas del método prospectivo como tal (descripción del sistema estudiado, identificación de las variables clave y de los actores, formalización de las tendencias, descripción de los futuros posibles, selección de un futuro deseable, etc.), así como numerosas técnicas y herramientas (análisis de impactos cruzados, análisis morfológico, escenarios, etc.). En definitiva, aunque ambas concepciones pueden parecer profundamente opuestas, no es menos cierto que sus diferencias son sin dudas mucho menores que aquellas que hace sesenta años pesaban sobre los respectivos conceptos originales.

Joseph Coates, Philippe Durance, Michel Godet

\* Este fragmento fue extraído de la introducción del número especial de la revista *Technological Forecasting and Social Change*, dedicada a la prospectiva estratégica, editada por Joseph Coates, Philippe Durance y Michel Godet, publicada en noviembre de 2010 (volumen 77, No. 9).

Esta indisciplina intelectual es obligatoriamente transdisciplinaria y se caracteriza por una visión global y sistémica en la que los actores y las variables pueden desempeñar un papel clave en la construcción de un futuro siempre abierto donde los determinismos no impiden la determinación de apropiárselo. El futuro es el fruto de la voluntad, que a su vez se sustenta en nuestros proyectos, nuestros deseos y nuestros sueños.

El filósofo Gaston Berger (1957b) es considerado el padre de la prospectiva gracias a un artículo seminal de 1957. Él, a su vez, era discípulo del filósofo Maurice Blondel, que consideraba el futuro como un campo por construir con los materiales y las dificultades del pasado: “no se debe prever el futuro, hay que prepararse para él”, decía. Gaston Berger iba aún más lejos al considerar que: “el futuro es la razón de ser del presente” y una buena parte de nuestras acciones se explica con los proyectos que las justifican.

A decir verdad, estas ideas no son nuevas y aparecían ya en las reflexiones de Aristóteles que establecía una distinción entre la causa eficiente, la que provoca el efecto, y la causa final, la que justifica nuestros actos con un proyecto. El concepto de proyecto y del plan de acciones para lograrlo tampoco es nuevo. Lo encontramos en Séneca, según el cual “ningún viento es favorable para el que no sabe adónde va”.

Para la prospectiva, lo esencial del futuro está por escribirse, han de construirlo los actores en mejores condiciones de lograrlo, los que estén decididos a luchar por el éxito de sus proyectos. Fue así como la previsión se dividió en actitudes complementarias pero a menudo separadas: la preactividad y la proactividad. La primera se empeña en prever los cambios previsibles para prepararse mejor y sacar provecho. Ahí se incluyen todos los enfoques de los “*future studies*”, del

“*forecasting*”, del “*scenario planning*”. La segunda, más voluntarista, busca provocar los cambios deseados a través de acciones (la innovación, por ejemplo, para la conquista de los mercados).

Entendemos que la prospectiva de Gaston Berger a la que nos referimos es ante todo una reflexión para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseados<sup>4</sup>. Aunque esta visión voluntarista habla de forma natural del “*strategic planning*” a las empresas familiares, muchas veces los defensores de la economía de mercado la miran con sospecha, aquellos que desconfían de los partidarios de la planificación económica y social y que confían en los mecanismos de mercado. El desarrollo sostenible, la responsabilidad futura con el planeta y las generaciones futuras o la regulación y una mejor gobernanza de los sistemas financieros provienen de esta actitud voluntarista y proactiva con el futuro.



Esta obra constituye una introducción a la prospectiva estratégica cuya única pretensión es dar una idea del campo que cubre el *Manual de Prospectiva Estratégica* que publico desde hace unos veinte años apoyándome en mi experiencia como investigador y como profesor consultado por empresas y territorios hace casi ya 40 años (Godet, 2007).

Pretendo preparar el relevo, por lo que me complace firmar este libro conjuntamente con Philippe Durance, quien es sin dudas el más fiel, eficiente y prometedor de los que he podido influenciar. Está claro que su tesis acerca de Gaston Berger, tutorada por Jacques Lesourne y defendida en el CNAM en 2009, hará historia.

A los ojos del mundo, la Escuela Francesa de Prospectiva no ha dejado de brillar desde finales de los cincuenta, y hemos atizado esa llama desarrollando métodos rigurosos y participativos, apelando a herramientas racionales para abordar la complejidad y fecundar el pensamiento con imaginación, y reduciendo las incoherencias colectivas.

Desde 2003 y gracias al *Cercle des Entrepreneurs du Futur* que reúne unas cincuenta grandes empresas<sup>5</sup> he tenido el gran placer de dar acceso gratuito por

---

<sup>4</sup> El enfoque de “*futuribles*” (contracción de “futuros posibles”) presentado unos años más tarde por Bertrand de Jouvenel entra más en la previsión especulativa. Por cierto, en su libro *L'art de la conjecture* (NdT: *El Arte de la Conjetura*) escrito en 1964, Jouvenel no utiliza ni una sola vez la palabra “prospectiva”. A finales de los años 70 le pregunté por qué no había utilizado el concepto de prospectiva de Gaston Berger, citada además una sola vez a inicios de la obra por su papel a favor de las ciencias sociales. Su respuesta fue simple: “¿Para qué si es lo mismo?!” La historia retuvo el concepto de prospectiva y no el de conjetura. Pero cuidado: la conjetura sobre los futuros posibles presenta riesgos, ya que muchas veces lleva a construir demasiados escenarios y olvida producir proyectos.

<sup>5</sup> El Cercle des Entrepreneurs du Futur (NdT: *Círculo de empresarios del futuro*), creado en 2003, reúne a unos cincuenta miembros. Su principal objetivo es contribuir con la sociedad del conocimiento, apoyar al empresariado y ayudar a las empresas a pensar y actuar diferente (consúltese: <http://www.lapropective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>). Es gracias al *Cercle* que se pudo dar acceso gratuito en línea y en varios idiomas a los programas informáticos de prospectiva. En 2010, el Cercle des Entrepreneurs du Futur se convirtió en un programa de la Fondation Prospective et Innovation (NdT: *Fundación Prospectiva e Innovación*). Esta fundación de utilidad pública es

Internet, en tres idiomas (francés, inglés y español), a esos métodos rigurosos y a sus programas asociados para identificar las variables clave, analizar los juegos de actores, construir escenarios, probabilizarlos, y decidir tomando en cuenta múltiples criterios y basándose en un futuro incierto. En estos cinco años se han realizado más de 40.000 descargas desde todas partes del mundo, cerca del 40 por ciento desde América Latina, lo que es prueba de la influencia real de la Escuela Francesa de Prospectiva.

Como nadie es profeta en su propia tierra, no hemos logrado despertar el mismo interés en los poderes públicos quienes, a diferencia de las empresas, continúan realizando ejercicios de prospectiva sobre la Francia del futuro sin ni siquiera pensar en capacitar, al menos un poco, a los miembros de los grupos de reflexión, pues sin dudas consideran que esa indisciplina intelectual es un don natural, como la prosa de Monsieur Jourdain. Aunque en las colectividades territoriales ha habido más entusiasmo que en los ministerios, sigue faltando profesionalidad y rigor.

Algo más acerca de la Escuela Francesa de Prospectiva: las divisiones no apagan su brillo, aunque éste es sin dudas menor a causa de las camarillas que, muy a menudo, compiten por lo que no es, pues la prospectiva también es una actividad rentable, al menos para los consultores. Las causas de discordia son múltiples; pensamos que hoy en día se abusa de la elaboración de escenarios, en detrimento de la construcción de proyectos endógenos. También se utilizan excesivamente los métodos que hemos sistematizado, como el análisis morfológico que permite construir escenarios como en un juego de construcción, pero cuya pertinencia, coherencia y verosimilitud, dependen ante todo del conocimiento, la cultura y la experiencia de los que los construyen. En pocas semanas se puede decir de memoria la misa de los métodos; sin embargo, se necesitan años de práctica y estudio de los textos para convertirse en un profesional experimentado. La ambición de este libro y de los anteriores es contribuir con la formación del capital humano de la prospectiva estratégica.

Por último, quisiera expresar mi profundo agradecimiento a la UNESCO, que ya había publicado en 1994 *From Anticipation to Action*, por haberse asociado con la Fundación Prospectiva y Éditions Dunod para divulgar este libro en versiones bilingües<sup>6</sup>.

**Profesor Michel Godet,  
París, enero de 2011**

---

presidida por Jean-Pierre Raffarin, ex primer ministro (Consúltense: <http://www.prospective-innovation.org/>).

<sup>6</sup> Se prevé comenzar las versiones francés-inglés, francés-portugués, francés-español, francés-árabe y francés-alemán. También se prevé realizar las versiones francés-chino y francés-italiano. Todas se publicarán en línea progresivamente.