



## COMISIÓN ESPECIAL DE FUTUROS

*(Sesión celebrada el día 27 de setiembre de 2021).*

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Habiendo número, está abierta la sesión.

*(Son las 13:26).*

—Como ustedes saben, la Comisión Especial de Futuros quiso tener esta instancia de trabajo ampliada con quienes nos van a acompañar en este proceso y nos van a ayudar a concretarlo, por lo que empiezo presentando a los invitados: Celia Ortega, representante del Banco Mundial; Stefan Liller y Gabriel Bottino, representantes del PNUD, y Lydia Garrido, representante de la Cátedra Unesco en Anticipación y Resiliencia, quienes nos han ayudado en la organización de este precioso encuentro, que han estado trabajando muchísimo. También nos acompaña Alberto Majó, del Ministerio de Educación y Cultura, director nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología.

Presento, asimismo, a los integrantes de esta comisión: diputados Gustavo Olmos, Verónica Mato y Felipe Carballo, integrantes de la bancada opositora —lo aclaro solo a los efectos de la identificación—; el diputado Sebastián Cal, integrante de Cabildo Abierto; el diputado Daniel Peña, integrante del Partido de la Gente; el diputado Martín Melazzi y la senadora Carmen Sanguinetti, integrantes del Partido Colorado, y la diputada Fernanda Araújo, también integrante de la bancada de gobierno, quien participa vía Zoom. También nos acompaña Bruno Gili.

La idea es trabajar hoy de forma lo más distendida posible, porque venimos de una estresante media jornada y nos queda la otra mitad. Le habíamos pedido colaboración a Lydia Garrido, que es quien nos ha ayudado en este tiempo a pensar, a preparar, a planificar de alguna forma un proceso que recién estamos iniciando, que es nuevo para el Parlamento. Es nueva la temática y también son nuevas algunas formas de entender aspectos temporales y el hecho de buscar abordar desafíos que, por ser de mediano y largo plazo, tenemos que hacerlo entre todos, porque uno está en el Gobierno hoy, pero mañana eso cambia. Entonces, es muy importante que nos involucremos todos, que lo pensemos todos. Otra de las innovaciones que estamos haciendo, sin mucho ruido —si bien no hay ninguna reglamentación que lo prohíba, no es una experiencia que se haya aplicado—, es incorporar a nuestro trabajo a actores extraparlamentarios.

Como ustedes saben —lo hemos venido conversando— para este evento que hicimos en el día de hoy le pedimos colaboración a Bruno Gili, que tenía experiencia en

este tipo de eventos realizados en otros lados del mundo, y él nos había comentado cuáles podían ser los mejores formatos. Si bien él no es legislador, por ahora, tomo a su cargo –naturalmente siempre compartiendo y consultando– un evento que viene saliendo maravillosamente bien con un panel de expositores de primerísimo nivel. Algunos de ellos –por razones más que entendibles– no hacen declaraciones en ningún lado por razones profesionales y empresariales. Como bien decía Bruno Gili, todos dijeron que sí. Además, tenemos una cantidad de expertos de primerísimo nivel. Nosotros como máximo teníamos veinticuatro, ustedes han sugerido a algunos que van a ser incorporados. Como veníamos conversando la idea –después Lydia Garrido lo va a explicar– es plantear diferentes líneas de acción y conformar un grupo más permanente para que esta comisión pueda consultar y trabajar con ellos. Y todos han dicho que sí. Hemos tenido muchos llamados de gente que también quiere estar. Vamos a mantener esa pluralidad a todo nivel, desde los saberes hasta la pertenencia a ideologías y partidos. Por supuesto, vamos a integrar a las personas que estén en condiciones de aportar conocimiento. Esto recién empieza.

¿Qué le hemos pedido –y en eso estamos trabajando desde hace un tiempo– a Lydia Garrido que nos presente hoy? Recuerden que este es un proceso nuevo para todos y, por supuesto, tenemos que decidirlo, aprobarlo y definirlo entre todos. Naturalmente hemos pedido la experticia de estos procesos a quienes están trabajando en esto en otros lados, sea de forma individual o a través de las instituciones. Por eso, el Parlamento firmó un acuerdo marco con la Unesco. El PNUD está trabajando en otros Parlamentos del mundo y ustedes saben de su presencia en Uruguay y su disposición a aportar. Por esa razón, les pedimos que hoy estuvieran presentes para que ustedes conozcan de primera mano la situación y ellos puedan contarnos qué tienen para ofrecernos. En el caso del Banco Mundial, como ustedes saben, habíamos agendado para el jueves 30, pero tenemos interpelación, lo que no fue colaborativo del Frente Amplio.

**SEÑORA NANE.** - Va a tener que hablar con el señor ministro porque fue quien propuso la fecha.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Está bien, tiene razón.

El Banco Mundial está trabajando estos temas. Le interesa mucho conocer y participar en lo que estamos haciendo y tuvo la delicadeza –como ya comenté la semana pasada en la comisión– de ofrecer una instancia para compartir el trabajo que van a publicar en las próximas semanas o meses sobre las perspectivas para Uruguay.

Ahora vamos a pedir a Lydia Garrido que nos presente una propuesta que tenemos que entender para empezar a ubicar las diferentes actividades a llevar adelante. La intención de hoy es que nos llevemos una idea de cuáles serían el formato y la metodología por aplicar, que es muy variada y tiene muchas dimensiones. Luego nosotros vamos a tener que definir y nos vamos a tener que separar para poder abordar todo lo que tenemos sea necesario. Como dije al principio, los eventos son una parte de un proceso más complejo.

Ahora le damos la palabra a la señora Garrido.

**SEÑORA GARRIDO.** - Buenas tardes a todos, y muchas gracias por la invitación. Es realmente un privilegio y un honor poder estar aquí compartiendo con ustedes desde mi experiencia, que también es colectiva porque surge a partir del trabajo que se viene haciendo con un equipo internacional sobre el tema del “uso del futuro” vinculado a la toma de decisión, así como de las interacciones que se han dado con algunos de ustedes en estos últimos seis años para poder llegar a esta instancia, por la que los felicito.

Voy a compartir la presentación porque me dijeron que iba a haber personas conectadas por Zoom; intentaré ser sintética y no cargarlos con demasiado concepto, porque realmente esta mañana ha sido muy intensa.

Quizás debería aclarar alguna cuestión que me parece importante para iniciar.

Trabajar con el futuro tiene su especificidad. ¿Por qué? Porque el futuro en sí mismo no existe; de lo contrario, dejaría de ser futuro. Sin embargo, lo usamos de manera cotidiana y el objeto de esta comisión es usar el futuro para el análisis de oportunidades y posibles amenazas dando sentido a lo nuevo que va emergiendo, y relacionando el largo plazo con el presente. ¿Qué es lo que en definitiva estamos usando para trabajar con el futuro? Usamos imaginación y sistemas anticipatorios. ¿Por qué digo que estamos usando imaginación? Porque la prospección, como capacidad altamente cognitiva que tenemos los humanos, es la capacidad de imaginar futuros, de pensar en futuros, de pensar en lo que no existe y es justamente la imaginación la que nos permite pensar en lo que no existe.

A su vez, la imaginación está vinculada a estos sistemas anticipatorios que usamos en forma de *input*, de información, cuando vemos y analizamos alternativas en el presente con relación a futuros. Este enfoque –en el que vengo trabajando, acompañando a la Unesco desde 2012– se apoya en las ciencias biológicas, en investigación sobre los sistemas anticipatorios en los humanos, específicamente en la anticipación consciente y en procesos cognitivos para la toma de decisión. Además, articula una serie de enfoques y herramientas que son a las que estamos más acostumbrados a usar como pueden ser, por ejemplo, para la preparación, prevención y planificación, recurriendo a una serie de técnicas y herramientas dentro de lo que se conoce como los Estudios de Futuros. Con esto cierro esta pequeña introducción de base, porque este enfoque hace énfasis en capacidades anticipatorias, es un enfoque de capacidades –por eso se llama “alfabetización en el uso de futuros”– para poder leer, escribir y entender con relación al futuro.

Lo que hemos estado intercambiando y trabajando, simplemente a modo de borrador de insumos, podría sintetizarse en esta diapositiva, en cuatro tipos de componentes. El primero de ellos recoge los conocimientos y la información que producimos las personas a través, por ejemplo, de los integrantes del grupo asesor experto; las dinámicas de trabajo de los integrantes de la comisión con los expertos, ya sea con los asesores del grupo o con algunos otros que se consideren necesarios, y con

insumos que provienen de estudios y de ejercicios prospectivos sobre temas específicos. Hay cientos de estudios que tienen relación con esta temática, pero si se le quiere profundizar en alguna determinada especificidad, probablemente se necesite hacer algún ejercicio puntual.

También se nutre de conocimientos y de información en actividades como la que nos ocupa en el día de hoy, eventos de esta clase, con la participación de múltiples expositores; también a través de conexiones internacionales con otros parlamentarios o grupos de investigación sobre temáticas en clave de futuro y de actividades de difusión.

Hay un tercer bloque de componentes que también tiene que ver con conocimiento e información y es el referido al aspecto más puro y duro entre lo conceptual y lo metodológico para poder dar integralidad y coherencia a la información y al conocimiento que se va generando en todo este tipo de actividades y en interacciones más específicas, más concretas, más intensas o difusas, pero que es interesante recogerlas y aprovecharlas sistematizándolas e integrándolas.

Esto tributa hacia insumos en ejes principales: la identificación de tendencias, de impulsores de cambio, de disrupciones o de *shocks*, y de señales débiles (dentro del lenguaje específico). Se trata de la identificación de emergentes y de un análisis evaluativo para identificar cuáles de ellos se entienden como amenazas, cuáles pueden ser oportunidades con el foco de ampliar las posibilidades, las oportunidades, y cuáles inhibidores y habilitantes identificamos. Cabe destacar que durante la mañana mucho de todo esto fue surgiendo.

Para tener ciertas definiciones es necesario trabajar con desafíos y potencialidades, lo que será parte de lo que discuta la comisión con los expertos y del propio proceso que se vaya llevando adelante. Ese sería el tercer componente, que es la integración en la forma de alimentaciones y retroalimentaciones como parte del proceso de creación colectiva de conocimiento.

Asimismo, es importante que haya informes de avance –tal vez esto será una cuestión a definir, pero puede ser interesante que sean bimensuales– con el objetivo de la presentación del reporte final, que será presentado en setiembre del año que viene.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Sé que son muchas cosas, pero si no entendemos esta primera parte nos va a costar avanzar hacia la segunda.

De alguna forma, lo que la señora Garrido nos plantea en la primera parte de articulaciones incluye todas las actividades, los actores y los materiales que tenemos que articular.

Como dije al inicio de mi intervención, tenemos un grupo de expertos –cada uno en su área– muy importante dispuesto a trabajar en la forma en que le digamos. Estamos pensando en mesas de trabajo mixtas –conformadas por esos expertos y nosotros– en

las que podemos participar más o menos activamente. Naturalmente, pueden ser llevadas por los expertos más adelante.

Por otro lado, están todos los estudios prospectivos que se han hecho en el mundo –los señores legisladores los habrán visto–; por supuesto, los tomaremos en parte, pero también haremos otros aquí.

También hay una parte de eventos –como el que estamos realizando hoy–, que ya nos están pidiendo, pero debemos analizarlos. Por ejemplo, la gente vinculada a la cultura quiere tener una instancia de arranque para saber, en este tema de la adaptación, cuánto preservar de nuestra cultura en ese juego cambio-preservación.

Tenemos conexiones internacionales. Nuestros embajadores nos están ofreciendo instancias para realizar un encuentro con comisiones de futuros de otros países, de otros Parlamentos que quieren intercambiar con nosotros. De hecho, algunos quieren invitarnos a participar. En principio, concretamente está la Comisión para el Futuro de Finlandia, pero más cerca también hay otras con las que se están haciendo gestiones.

Asimismo, realizamos actividades de difusión que, si bien son eventos, de alguna forma sirven para ir transmitiendo algunas de las cosas que estamos elaborando.

Por último, está toda la parte de diseño metodológico. Al principio nos costará asumirlo y aplicarlo, pero, como siempre dijimos, no vamos a improvisar. Los insumos que elaboremos deben ser la base, incluso, para legislar o no. Debemos usar este futuro con metodologías que nos den garantías sobre la solidez de lo que vamos elaborando.

Todas esas cosas –que son una cantidad– deben tener una integración, una integralidad. Estamos iniciando un proceso sistemático y sistémico –que también es parte de esa metodología– y, naturalmente, un trabajo en el que los invitados de hoy no serán invitados de mañana, sino activos participantes que nos ayudarán en todo el trabajo de recopilación y sistematización, que es enorme y trasciende nuestra fuerza.

Esos son todos los elementos y las articulaciones que debemos poner sobre la mesa, además de las cosas que vayan surgiendo. Me refiero a todo eso que sabemos que debemos procurar. Naturalmente, todos estos cambios generan una enorme cantidad de riesgos que debemos identificar y también oportunidades.

Con respecto a las tendencias, no vamos a tomarlas con determinismo, pero sí debemos conocerlas, conocer su fuerza y siempre lo vamos a hacer desde nuestras potencialidades y debilidades. Lo hemos conversado mucho con el PNUD y con la Unesco y para eso lo hacemos acá, en Uruguay. No vamos a copiar lo que se hace en Finlandia, en Bélgica o en Estados Unidos.

Nosotros vamos a elaborar informes, a hacer borradores y veremos cómo ir consensuándolos. Aquellos informes que obtengan un consenso más rápidamente y que

entendamos que tengan que ser difundidos, lo serán, aunque lo que establece la ley es un reporte anual que debe darse a la ciudadanía el último lunes de setiembre. Naturalmente, ese será el reporte final que, como ha sucedido en otras partes del mundo, desencadenará debates, discusiones, polémicas, etcétera.

**SEÑORA GARRIDO.** - Como pueden ver, la línea horizontal del título intermedio «Articulaciones, Insumos y Apoyo a Procesos», que deriva en un documento final y tiene las flechas en doble sentido, tiene por objeto dar cuenta de las idas y vueltas, es decir, de las cuestiones más iterativas y también podríamos denominarlo «interacciones, *inputs* y procesos». Estos serían los tres componentes para tener el producto final del reporte. Algo clave y sustancial en todo esto es la lectura que se hace, por ejemplo, de las tendencias, los impulsores del cambio y lo que puede verse como amenazas, oportunidades, inhibidores y habilitantes. Voy a mencionar un ejemplo, a partir de lo que escuché en la mañana de hoy en las excelentes presentaciones, de las que tomé nota porque entiendo que hay muchas cosas interesantes que pueden integrarse.

Quiero enfocarme en qué sucede cuando uno enmarca las distintas problemáticas o temáticas, las tendencias, los impulsores de cambio o las disrupciones en otros encuadres. Por ejemplo, uno de los expositores mencionó algunas cuestiones que Uruguay no puede cambiar y habló de escala, geografía, demografía dura y tendencias globales. Según cómo enmarcamos esto en clave de futuros no tenemos un problema de escala porque, por ejemplo, tenemos condiciones para ir más allá de nuestra frontera. Entonces, eso no es algo que tengamos que cambiar, sino que simplemente necesitamos acceder.

En cuanto al tema de la geografía, en las condiciones en que estamos, lo geográfico o espacio y factor tierra está siendo resignificado y ya no tiene el sentido que tenía en la era que estamos dejando para pasar a una nueva. Esa tampoco sería una limitante. No voy a abordar el tema de la demografía porque nos llevaría más tiempo, pero sí quiero introducir la cuestión de que estamos en sociedades longevas y, si lo pensamos en clave de futuros, la natalidad pierde peso relativo en la cuestión demográfica. Tampoco podemos cambiar tendencias globales, pero sí podemos identificar ágilmente oportunidades para aprovecharlas.

El gráfico anterior puede ser presentado también de esta otra manera y, en definitiva, se trata de volver sobre la diferenciación de los distintos componentes y cómo estos tributan –o van a hacerlo dentro del proceso– a la temática que convoca este primer año de trabajo de la comisión, que tiene que ver con el futuro del trabajo y el trabajo del futuro. También hay que tener en cuenta la ecología de temáticas relacionadas, como ya fueron mencionadas hoy, porque pensar en el futuro del trabajo y el trabajo del futuro es pensar en el sistema educativo y en cómo aprendemos. Por ejemplo, se habló de transformaciones que van mucho más allá del sistema educativo tal como lo estamos entendiendo y abordando actualmente. También, es pensar en las posibilidades y en el cambio que abren las tecnologías para nuevas plataformas que permitan entender nuevas oportunidades de negocios y, por lo tanto, modelos de negocios distintos;

relaciones de trabajo diferentes, aspectos que tienen que ver también con lo medioambiental, por ejemplo, la presión sobre los límites planetarios. Todo esto está vinculado con la temática del futuro, el trabajo y el trabajo del futuro. A eso es a lo que me refería como ecologías de temáticas relacionadas.

En cuanto al tema de estudios, lo que nos parece interesante aquí es que pueda hacerse una selección, una recopilación, una pequeña sistematización y síntesis de algunos que puedan ser significativos. También integro The Millennium Project, Global Futures Studies & Research, un Think Tank global. Solo The Millennium Project tiene, referido a esta temática –que fue en la que trabajamos desde 2015 a 2018–, más de mil informes y se actualizan de manera permanente. Hay muchísimas otras bases de datos, de instituciones y de centros de investigación que están generando conocimiento de manera permanente.

Ya hablamos del tema de los expertos en las diversas modalidades que puede tener la interacción con ellos, sea en las mesas de trabajo –como lo explicaba el señor presidente de esta comisión–, a través de entrevistas que se necesiten para profundizar en determinadas cuestiones o utilizar el formato de cuestionarios. Hay una metodología específica dentro del área de estudios del futuro que tal vez alguno de ustedes conoce. Me refiero al método Delphi, por ejemplo, que consiste en cuestionarios a expertos que pueden hacerse en tiempo real como para poder ir viendo qué es lo que se va entendiendo de manera colectiva sobre determinada temática. Pero también permite analizar las puntas dentro de la campana de Gauss –es decir, no únicamente todo lo que cae en el centro– y eso puede darnos determinadas pistas para chequear y profundizar.

A eso es a lo que me refería con el diseño, dentro del proceso, de algunos ejercicios prospectivos puntuales en la medida en que se vayan necesitando. Con esto quiero aclarar que la otra opción podría ser la de definir un estudio prospectivo, un ejercicio prospectivo específico sobre el futuro del trabajo y elegir algún tipo de modalidad como las tradicionales que se usan en América Latina, la prospectiva francesa de la cual hay mucha experiencia, pero eso significaría embarcarse, de repente, en proyectos de uno, dos o tres años. En estos momentos se entiende que no sería la modalidad más pertinente. Se necesitan –como se reiteró hoy– cuestiones mucho más ágiles, que apelen más a la inteligencia colectiva y a los sistemas de inteligencia colectiva, con el foco aterrizado a lo nuestro, a lo local. El componente, la esfera de los procesos está colocada para visibilizar que, en definitiva, de lo que estamos hablando es de procesos de creación de conocimientos. De lo contrario, son datos, información desarticulada. Si es por el acceso a información, en Internet está (casi) todo, pero el tema es cómo sistematizarlo, cómo seleccionar y darle sentido pertinente.

Obviamente, desde nuestra perspectiva, la clave está en la integración metodológica, en una integración metodológica híbrida. Acá no estamos hablando de bajar un manual o de recorrer un único camino, sino del diseño de un proceso de investigación porque, en definitiva, el reporte es una investigación que podríamos definir como híbrida por esa articulación distinta de fuentes, de metodologías y de tiempos. ¿Hay alguna consulta sobre esto?

**SEÑORA SANGUINETTI.** - Gracias a todos por el tiempo. Para muchos legisladores esta comisión es de las que más nos entusiasma. No sé si es tanto sobre esto, pero tengo una duda desde temprano y pensaba comentársela al señor presidente.

Quiero entender un poco mejor cuál ha sido –para ustedes que tienen tanta experiencia en otros países– el efecto de la Comisión de Futuros en las otras comisiones y en el Parlamento en general. Me imagino a la Comisión de Futuros traccionando el Parlamento hacia algo más cercano al futuro en toda su forma de trabajo. Quería saber si tienen algún insumo o algún comentario al respecto.

Muchas gracias.

**SEÑORA GARRIDO.** - Voy a intentar responder la pregunta con otra cosa, colocándonos, en clave de futuro, en la necesidad que hay hoy de integrar el futuro en la toma de decisiones a nivel de políticas públicas y en las recomendaciones e implementaciones que, por ejemplo, está llevando adelante el Parlamento Europeo en esto de estar convocando y pidiendo que cada Gobierno tenga su Ministerio de Futuros. Es tal la relevancia de la necesidad de integrar el futuro en la toma de decisiones que iría más allá de una comisión y estaríamos hablando de ministerios.

Ahora bien, para referirme a la pregunta específica, podemos tomar como referencia el caso de Finlandia. También tendría que responderla teniendo en cuenta el contexto de madurez en cuanto a la incorporación del uso del futuro, no solo a nivel de gobierno, sino también a nivel extendido de la sociedad, incluida obviamente la academia, pero también del sector privado. Si bien nos llevan muchos años de ventaja, tal vez casi treinta años, ya que ellos comenzaron a partir de la crisis de principios de los años noventa, en Finlandia. La primera que reaccionó fue la Academia, estableciendo el Centro de Investigación de Futuros de Finlandia (FFRC) de la Universidad de Turku y la generación de algunas otras instituciones como el Sitra. En 1993 se creó la Comisión de Futuros en el Parlamento con una vinculación directa con la Oficina del Primer Ministro y, a su vez, con solicitudes de que cada ministerio tuviera una oficina que analizara las distintas temáticas en clave de futuros. Hace dos o tres años ellos iniciaron una segunda o tercera reestructura del sistema para entrar a verlo y a abordarlo de forma realmente ecosistémica porque, de todas maneras, por el proceso mismo llevaba una cierta historia, no de fragmentación –no sería la palabra indicada–, pero sí de distintas partes y reparticiones que incorporaban la prospectiva. Hoy están en una fase de diseño integral. Entonces, el funcionamiento de manera tan extendida, tan impregnada, creo que explica algunos de los logros que ha venido teniendo Finlandia en los últimos años. Todo esto se debe a la incorporación de ese pensamiento en clave de futuros. Tal como lo mencionaron algunos integrantes de la comisión, la decisión que tomó Finlandia con respecto a venir a invertir a Uruguay fue una recomendación realizada a partir de la Comisión Especial de Futuros. Es decir, la identificación de oportunidades y posibilidades es parte del análisis en clave de futuros.

**SEÑORA NANE.** - Algunas de las preguntas que tenía para hacer ya fueron respondidas en el transcurso de la conversación.

Una de las cosas que justamente trataba de imaginarme era si dentro de la metodología tenemos una evaluación del nivel de madurez que, como se dijo, no solo es el nivel de madurez que tengamos a nivel institucional, sino también el de educación y el de la infraestructura privada y pública. Entonces, esa es una de las primeras preguntas: ¿Hay una especie de diagnóstico del nivel de madurez? Anteriormente, trabajé bastante con modelos de calidad que están basados en niveles de madurez. Lo típico es que uno se pregunte dónde está parado, para empezar a moverse.

La otra cuestión que quería plantear, que para mí es un importante desvelo, es la siguiente. Uno va hacia el futuro, pero no vamos todos iguales; no todos vamos desde el mismo punto de partida en cuanto al tiempo porque los niños de primaria no lo hacen igual que los niños de secundaria ni que los universitarios ni que los adultos ni que los adultos mayores ni que nosotros, que estamos como que en el medio y sabemos que viviremos quizás unos veinte años más. Tampoco vamos todos iguales hacia el futuro en términos de oportunidades, y con respecto a este tema podemos empezar a hablar de todas las brechas que quieran o hacer las clasificaciones y los cortes transversales que quieran.

Si bien dentro de las políticas de Estado entiendo que vamos hacia una Uruguay del futuro, no sé si no habría que pensar un poco en distintas institucionalidades que vayan hacia lo integral. Precisamente, uno de los problemas que tenemos que resolver para poder establecer políticas de Estado es mirar el país en forma integral.

Voy a hacer un pequeño paréntesis de orden político. Ahora estaba buscando la prospectiva Uruguay 2050 que se hizo desde la OPP y no está más. ¿Por qué no está disponible? Podemos decir que no servía para nada, pero quizás era de utilidad para algo. ¿Por qué no lo tenemos disponible para poder empezar a trabajar en algo y cambiar lo que haya que cambiar? Esta es una pequeña consideración política; no podemos reinventar el país cada cinco años. En ese sentido, ¿por dónde típicamente se comienza? En ese informe de diagnóstico, ¿separaríamos, por ejemplo, lo que tendría que ver con la institucionalidad que necesitamos? Nosotros hemos estado haciendo en este país algunos experimentos institucionales que no han tenido la suficiente fuerza integral.

Hay una cuestión institucional que muchas veces tiene que ver con hacer algo con ciencia, tecnología e innovación. Pero no es solamente eso. Nosotros estamos parados como un país en el que una gran cantidad de gurises aprendió pensamiento computacional gracias al Plan Ceibal. Es algo totalmente diferente a cómo aprendió nuestra generación que, a su vez, fue complemente distinto a cómo aprendió la generación de mi madre. Por la forma en que aprendieron, esos gurises tienen un nivel de abstracción y de relacionamiento con el ambiente completamente diferente al que podemos llegar a tener nosotros.

Entonces, en el análisis de todas estas realidades distintas, en estos quince o veinte años –no me estoy refiriendo a las cuestiones políticas de gobierno, sino al mundo–, Uruguay ha tenido un montón de despliegue, que no tuvo en otro tiempo.

Por lo tanto, ¿vamos primero hacia lo institucional o vamos primero hacia el diagnóstico? ¿Cómo hacemos para que esas instituciones conversen? Hoy primaria prácticamente no conversa con secundaria en términos de educación, ¿no? Entonces, ¿cómo vamos a generar el pensamiento abstracto en ciertas generaciones que están fuera del pensamiento abstracto? Yo me imagino a los gurises aprendiendo ajedrez para después poder aprender pensamiento computacional y de esa forma empezar a nivelar ciertas oportunidades desde donde el Estado puede actuar. Yo me imagino un Sistema Nacional Integrado de Cuidados que atienda los cuidados que las mujeres realizan de forma de empezar a trabajar en la brecha de género. Entonces, primero sería lo institucional, pero ¿cómo se plantea esto desde lo integral? No lo solucionamos con un ministerio de ciencia, innovación y tecnología.

Puse muchas cosas sobre la mesa, porque lo cierto es que tenemos un país complejo; somos poquitos, pero la realidad de la pública felicidad es compleja siempre. Entonces, ¿por dónde se arranca? ¿Cuáles son las experiencias internacionales en ese sentido?

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Una de las cosas que nosotros podemos hacer en todo esto es relacionarnos con todas las partes. Recuerdo que en los cinco años anteriores yo gritaba siempre que se estaban haciendo muy buenas cosas, pero no pasaban por el Parlamento. Debo de haber ido a todas las instancias que se hicieron en la OPP; fui cero faltas en eso. Ahora bien, en mi experiencia, cuando las cosas no pasan por el Parlamento –y no digo con esto que esté bien–, se queda muy expuesto. Este país es muy parlamentocéntrico. Capaz que todo esto genera cambios, pero por ahora es así. Por eso cuando me preguntan sobre el rol del Parlamento en esto del futuro mi respuesta es que por lo menos es un lugar donde se intenta relacionarse con todos.

En el grupo que ya tenemos invitamos a todos los que trabajaron en ese Uruguay 2050. Incluso, a algunos los invitamos para este evento, pero no podían concurrir. Quizás ese va a ser nuestro principal aporte: generar ese relacionamiento. Lamentablemente, Uruguay es muy afín a las chacras y nosotros, de alguna forma, tenemos el compromiso de que haya integración; eso como primera cosa. Quizás alguna experiencia nos puede compartir Lydia Garrido, sin dar una opinión, porque por ahora tenemos que ir pensando cómo lo vamos a hacer.

**SEÑORA GARRIDO.** - Muchas gracias. Instalaste una linda pregunta que tomaría por dos partes y me voy a centrar en la cuestión más metodológica; no voy a entrar en lo que tiene que ver con cuál es la decisión política, en definitiva, valorativa del tema.

Respecto al grado de madurez, si bien esto que les voy a responder no es resultado de un estudio hecho, es sí mi calibración por estar trabajando desde el 2008 – por ejemplo– con la visión Uruguay 2030 y lo que fue la base para los consejos sectoriales, a lo que quiero agregar que ya en 2000 o 2001 en convenio con la ONUDI se hizo una serie de ejercicios prospectivos, en Transporte, en Logística y también en Medioambiente. También, en cuanto a antecedentes, generalmente colocamos como anclaje la CIDE en la década de los sesenta.

Ahora bien, sin ir tan atrás y tomando estos últimos diez o quince años, me parece que es importante tomar en cuenta todo lo que se fue generando traccionado por La Diaria en torno al día del futuro. Es decir, Uruguay no está arrancando de cero y el Parlamento –que es lo que a nosotros nos interesa– tampoco.

Me pareció sumamente interesante lo que plantearon en la última mesa respecto a que de los tres Poderes del Estado, el Parlamento inherentemente tiene un sentido de orientación hacia el futuro. Entonces, es cierto que no tenemos la madurez, las capacidades ni las fortalezas que tiene Finlandia, pero no estamos en cero. Tenemos otras cosas que aportan a cómo usar el futuro para la toma de decisión colectiva, más allá de la toma de decisión a nivel de gobierno. Por ejemplo, el año pasado el MIT –esto también se trajo hoy en la mañana– hizo un relevamiento del ecosistema innovador y ponderó la madurez que tenemos en nuestro ecosistema innovador y, dentro de la madurez una de las cualidades es la disposición a la colaboración y la facilidad con la que llegamos a generar confianza cuando nos salimos de lógicas, polarizadas, que separan en antagónicos excluyentes. Entonces, miremos el medio vaso lleno y creo que tenemos buen punto desde dónde comenzar.

Lo otro –esto todavía más enfoca en la base metodológica y conceptual teórica– es que podemos imaginar que caminamos hacia el futuro, pero también podríamos pensar que el futuro viene hacia nosotros o que ya está siendo en la forma de emergentes y lo que tenemos que hacer es reconocerlos, darles sentido y aprovechar ahí las oportunidades para, como se dijo hoy también en la mañana, que lo que estaba cambiando era el cambio y que no se trata únicamente de una cuestión de aceleración, sino también de profundidad, es una cuestión de cambio del cambio. Esta es, justamente, una de las fortalezas del enfoque de alfabetización en futuros: aprender a reconocer el cambio en los términos del cambio. ¿Para qué? Para poder incidir en el cambio. ¿Cómo? Identificando y ampliando alternativas. Esto se conecta a la preocupación que plantearon sobre inequidades o desigualdades, porque apunta a ampliar las alternativas de opción que tenemos en el aquí y ahora, en el presente, pero incluyendo el futuro, es decir, trayendo el futuro al presente como aspecto generativo a su vez de futuros (a través de las alternativas que se descubren, o se crean), y no partiendo de un análisis o diagnóstico plano de lo que hay, que aunque hay que hacerlo, hay que cambiar la lógica para el planteo. Por eso decía que al trabajar con el futuro es necesario hacer un cambio en el punto de inflexión.

*(Dialogados).*

**SEÑOR LILLER.** - Muchísimas gracias al señor presidente de la comisión y a todos los miembros por la invitación para estar aquí en el día de hoy. Estamos muy contentos y honrados de estar hablando de estos temas.

Me gusta mucho una cita que dice que «el futuro ya está aquí», solamente está distribuido inequitativamente; es decir, que hay señales del futuro, varios colegas lo decían, que están por todos lados.

El PNUD —no sé cuántos de ustedes nos conocen, algunos más que otros—, es el brazo de desarrollo de las Naciones Unidas; estamos trabajando en 170 países, en gran parte, con los parlamentos en el tema de la gobernabilidad democrática. En este caso también hemos trabajado mucho con el Parlamento. El año pasado, al igual que en las últimas cuatro transiciones legislativas, estuvimos en los diálogos parlamentarios y sé que varios de ustedes estuvieron presentes. Por lo tanto, tenemos mucho interés en trabajar y apoyar al Parlamento.

Como organización también hemos trabajado mucho, durante los últimos años, en el tema de la innovación y su complejidad. Por ejemplo, en los últimos cinco años se han establecido 115 laboratorios de aceleración o innovación alrededor del mundo; uno de ellos está aquí en Uruguay desde el año pasado. Así que toda esa agenda del futuro nos interesa mucho y hemos estado acompañando varios países en ese tipo de procesos, diálogos y reflexiones.

Queríamos ofrecer a la comisión —esto también lo hemos conversado con Lidia Brito, directora regional de la Unesco— una especie de secretaría técnica para realizar un acompañamiento un poco más largo en el tiempo; como una especie de equipo que vaya caminando junto a la comisión, y asegurar que lleguen todas esas metodologías del extranjero, así como expertos, para conectar así con otros países y experiencias. Este es un poco el planteamiento que veníamos a proponer juntamente con estas dos agencias de Naciones Unidas para ir trabajando. No voy a poner temas específicos porque es para ver más adelante —esos mismos procesos generan esas conversaciones—, pero sí queremos apoyarlos para andar ese camino.

Es a lo que venimos. Gracias.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Muchas gracias. Nosotros lo vamos a aceptar. Como decimos, muy francamente, nosotros recién estamos iniciando un proceso que sabemos que será muy complejo, y necesitamos de la ayuda de muchos y especialmente la de ustedes. Naturalmente, sin prisa, pero sin pausa, iremos elaborando las formas pertinentes través de convenios. Desde la presidencia de la Asamblea General, pero también desde la presidencia de la Cámara de Representantes, hay disposición para eso. Y aunque no sea un camino muy recorrido hasta ahora vamos a innovar también en esto.

Tiene la palabra la señora Celia Ortega, representante del Banco Mundial en nuestro país.

**SEÑORA ORTEGA.** - Buenas tardes. Muchísimas gracias por la invitación. Es la primera vez que nos vemos cara a cara. Gracias por llamar a nuestra puerta. Estoy encantada de estar aquí con los miembros de la comisión. La verdad es que creo que no podíamos llegar en un momento más oportuno.

Hace poco estábamos hablando en el Banco Mundial, con otros colegas y otros socios de desarrollo, que sentíamos que estábamos muy en el presente, en la agenda de hoy y de mañana —tal vez de pasado mañana— pero como pensamos en los temas de

medio y largo plazo lo estábamos echando un poco de menos porque no nos podemos descuidar. Tal vez porque nosotros en el Banco Mundial lo tenemos como ADN: siempre estamos pensando en qué va a pasar dentro de quince años, en treinta años. Saber que esta iniciativa está en marcha, creo que es muy buena noticia.

La reunión de esta mañana me ha parecido excelente. La verdad es que he aprendido mucho y me ha inspirado mucho –espero que a los demás también–, y creo que muestra el tono del alto nivel que se está marcando la comisión. Así que estoy encantada de poder sentarnos también y ver cómo podemos complementar el trabajo de los colegas de la Unesco y de PNUD para poder apoyar algo que ya está en marcha y que esperemos que siga, más allá del año que viene. Realmente, una comisión de futuros es para invertir mucho tiempo.

Queremos poner concretamente sobre la mesa, porque además nos parece oportuno –curiosamente alguien habló de un diagnóstico de madurez y tal vez tengamos ya–, un estudio que el Banco Mundial hace sistemáticamente, en todos los países donde trabajamos, cada cinco años, por eso lo llamamos «diagnóstico sistemático de país». Este estudio es como una foto desde arriba; es como cuando uno está en Google Earth y está viendo su calle, su casa, su barrio y después ve la ciudad, y dice guau. ¿Qué pasa? Es una toma de pulso de hacia dónde estamos mirando y cuáles son los motores de crecimiento. Lo que está claro –y creo que lo va a estar cuando nos sentemos a verlo juntos– es que lo que nos ha traído hasta aquí no nos va a llevar más allá, sobre todo, si queremos mantener estos niveles que ha tenido Uruguay, de los que estamos orgullosos, en términos de crecimiento económico y social. Voy a dar un ejemplo muy simple. Si pensamos en que cada país tiene distintos platos o paquetes de capital, no hace falta ser un gran economista para pensar, en términos de capital natural, en la tierra y el agua, que, evidentemente, son limitados, están en peligro y su productividad tiene un límite para poder crecer exponencial y sosteniblemente, porque el agro va a tener un límite. Entonces, lo que nos ha traído hasta aquí no nos va a poder seguir manteniendo en el futuro y con este nivel de vida.

Con respecto al capital humano, lo mismo; el capital humano fue el orgullo en términos de emigración, calidad, educación, pero ahora sabemos que nuestra educación está en peligro, que nos estamos haciendo mayores y que necesitamos un capital humano que mantenga y eleve esos niveles de crecimiento. Esta mañana también se ha hablado mucho del capital institucional. Tenemos instituciones de las que estamos muy orgullosos, pero eran del siglo pasado, entonces, algo tenemos que hacer.

Creo que esta conversación tiene un buen punto de partida en términos de plantear dónde estamos, lo que creo que es muy importante para manejar la conversación, porque me parece que es muy excitante pensar en el futuro, pero a todos nos da un poco de miedo. Todos tenemos terror a cambiar las cosas, nadie quiere que cambien; tomar conciencia de que no tenemos otra opción porque el motor se nos va apagando creo que es muy importante para traernos a todos alrededor de la mesa y darnos cuenta de que el cambio es necesario, importante y cada vez más urgente.

Así que les extendemos la invitación para presentarles este análisis y esta foto desde arriba que, coincidentemente, vamos a salir a presentar en un mes o dos al Poder Ejecutivo, pero que también queremos compartir con la comisión. Evidentemente, después veremos la agenda de este año y analizaremos cómo la podemos complementar. Mucho trabajo en términos del futuro y del mañana tal vez pueda ser útil. Así que estamos listos para trabajar y apoyar en cómo materializar y capitalizar esta visión de futuro.

**SEÑOR MELAZZI.** - En primer lugar, quiero agradecerles a todos, señor presidente, por esta oportunidad. Cuando me invitaron a participar de esta Comisión Especial de Futuros, me alegré no solo de ser parte, sino también de tratar de dejar un gran legado a nuestros hijos y a nuestros nietos.

Como legislador nuevo, lo que siempre percibo es que desde la clase política lo primero que tenemos que hacer es sincerarnos: reconocer las cosas que se han hecho bien y las cosas que se han hecho mal; en estas últimas siempre existieron las buenas intenciones y a veces son las gestiones las que no funcionaron correctamente. Por eso, para pensar en clave de futuro, como bien se decía, es bien importante que trabajemos en una base sólida, en la que, especialmente, todos los legisladores miremos hacia adelante, nos saquemos nuestras banderas políticas y pensemos que el futuro es posible si lo construimos entre todos. Creo que es importante empezar de forma lenta y a paso seguro para crear un gran castillo sobre una buena base.

Es difícil imaginarse el futuro, pero creo que el Uruguay tiene muchísimas más fortalezas que debilidades. Y creo que, en definitiva, las debilidades las construye el hombre y muchas veces vienen de la mano de que nos cuesta romper muchos paradigmas. Mientras el mundo avanza, mientras el mundo se anima, mientras los chiquilines se equivocan jugando y de eso sacan un aprendizaje, a los adultos nos cuesta muchísimo equivocarnos porque sentimos que es un paso hacia el fracaso, pero es lo contrario: lo que nos regala la vida es que a medida que nos vamos equivocando vamos aprendiendo. Entonces, apelo a la madurez de este Cuerpo y de esta comisión. Sin duda que los panelistas siempre nos van a ilustrar, pero apelo al entendimiento, a dejar las banderas políticas de lado y a trabajar realmente de una buena vez para nuestros hijos y nuestros nietos.

Gracias, presidente.

**SEÑOR CAL.**- Saludo a toda la delegación que hoy nos acompaña, lo que es realmente un placer. Soy uno de los tantos expectantes que hay de esta Comisión Especial de Futuros, entre otras cosas, por ser el legislador más joven en el Parlamento. Me tocó asumir el 15 de febrero de 2020 con 29 años; siendo un *outsider* completo en la política, ha sido un gran desafío para mí adaptarme a este nuevo mundo.

Algo que como joven siempre he criticado es el cortoplacismo que tienen las políticas en general, pero creo que es parte de lo que somos como humanos. Somos cortoplacistas como humanos, como latinoamericanos más y como políticos aún más,

porque claramente pensamos en ese destaque que queremos tener los cinco años que nos toca estar acá. Es muy difícil luchar contra esa naturaleza que cargamos como humanos. Creo que en esta comisión va a ser un gran desafío apuntar a lo que se llama pensamiento catedral, a lo que el filósofo Roman Krznaric define así, inspirado justamente en esas grandes catedrales europeas que se comenzaban sabiendo que se iban a terminar ochocientos años después. No sé cómo lo harían, porque atenta contra la naturaleza del humano empezar una obra que uno no puede alcanzar a ver concluida. Es muy difícil luchar contra eso, pero creo que esta comisión es un primer paso muy importante que da el Uruguay.

Coincido plenamente con lo planteado por uno de los expositores de la mañana que decía que el Parlamento es el futuro en sí, que el Parlamento como tal es una gran comisión del futuro. La señora Lydia Garrido también destacaba eso y es una de las cosas que anoté hoy en el teléfono, que me guardé para las reflexiones de más tarde en la jornada de hoy. No me imagino un Parlamento sin una comisión del futuro, y le agradezco al presidente la insistencia al haberme invitado a trabajar en esta comisión. Creo que es raro que no existiera antes una comisión del futuro, porque en la mayoría de los temas en los que trabajamos lo hacemos pensando en el futuro.

Hace poco presentamos un proyecto sobre ciberseguridad que intenta tipificar en nuestro Código Penal tres o cuatro de los delitos pensando justamente en el futuro y en la necesidad de crear un marco legal y de protección para cierto tipo de empresas que hoy no están instaladas en el Uruguay. Por lo tanto, son pocos los temas en los que trabajamos que no tienen algo de futuro. La gran mayoría de los temas en los que trabajamos en el Parlamento tienen algo que está pensando para el futuro. En la Comisión Especial de Innovación, Ciencia y Tecnología de la Cámara de Representantes –que integramos varios de los miembros de esta– permanentemente estamos hablando del futuro.

Entonces, yo quiero agradecerles. Me parece que esta va a ser una comisión que va a dar que hablar, a la que hay que sacarle todo el jugo que se pueda. Estoy tan expectante como la vicepresidenta, que hoy lo manifestaba públicamente. Yo he dicho en más de una oportunidad que es la comisión que me genera más expectativas.

Muchas gracias.

**SEÑOR MAJÓ.** - Mi intervención va a ser muy breve, pero primero quiero felicitarlos por la iniciativa, que me parece que es una herramienta muy buena, nada menos que dirigida por los representantes del pueblo.

Felicito a la organización de este primer evento porque son muy buenas las temáticas elegidas y las mesas. Realmente, estos son los temas –todo ha ocurrido tal como fue organizado– sobre los que necesitamos reflexionar, cada uno en su ámbito, para comenzar a establecer estrategias y así adecuarnos a los nuevos tiempos. Me refiero tanto al ámbito legislativo como al ejecutivo y al de las propias instituciones, que tienen que empezar a tomar señales de los cambios y pensar en sus propias reformas.

Está muy bien que este sea el ámbito donde se canalicen análisis de futuro y se miren las tendencias sobre los diferentes campos de conocimiento de la ciencia, la tecnología, la cultura y la sociedad.

Como sabrán, desde el Poder Ejecutivo, en particular desde el Ministerio de Educación y Cultura, estamos iniciando un proceso de rediseño institucional del sistema de ciencia, tecnología e innovación. En estos días estamos comenzando algunos estudios de consultoría que nos van a brindar justamente insumos para desarrollar luego un debate con todos los actores que se realizará probablemente durante el primer semestre del año próximo. Me parecía muy oportuno transmitirles, por lo menos desde el ministerio, que acompañar este proceso es para nosotros una forma de relacionarnos en un ámbito que no es el de las comisiones tal o cual, pues a veces tienen rigideces. Se trata de un ámbito para interactuar entre todos los partidos políticos, los expertos y los representantes institucionales con el fin de generar insumos para esa construcción de diálogos, más allá de los estudios de consultoría, de los informes y de los documentos. Entre todos tenemos que ir construyendo un diseño institucional que, como bien se dijo hoy, debe contar con algunos lineamientos estratégicos, pero también debe ser suficientemente flexible como para adaptarse, porque es mucho más importante acomodarse a los cambios rápidamente que tener un perfecto conocimiento de qué va a pasar dentro de cinco o diez años.

Simplemente, mi mensaje es que estamos acá para acompañar el proceso y para profundizar el diálogo, pues nos va a hacer muy bien a todos.

Muchas gracias.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Quiero dejar constancia de que Bruno Gili organizó un evento de excelencia, como decían desde afuera nuestros invitados; hago el comentario porque a veces nos ponemos subjetivos. Está claro que se pone como punto de partida una plataforma muy importante y naturalmente los periodistas estaban sorprendidos de esta jornada tan larga y de tan buena calidad.

**SEÑOR GILI.** - En primer lugar, quiero agradecer y, en segundo término, manifestar que fue un gusto trabajar con la comisión y armar este grupo.

Voy a repetir lo que dije cuando arranqué de ciudadano porque todos contestaron rápidamente; estamos en Uruguay y sabemos que la respuesta inmediata es «estamos para colaborar», pero esta vez va en serio. Lo cierto es que asumieron una gran responsabilidad y debo decir que casi todos los expositores con los que hablé salieron contentos. Creo que va a haber una demanda importante para continuar y hay expectativa con lo que va a ocurrir, así que no sé cuál es la asignación de horas que se van a poner entre todas las comisiones, pero me da la impresión de que van a tener un trabajo arduo para mantener esa expectativa. De hecho, me están llegando mensajes de WhatsApp, de gente preguntando por qué no estaba. Como dije antes, van a tener que armar algo si siguen siendo amigos míos los que no pudieron participar.

A propósito, fue otra ardua tarea –un algoritmo complejo– reunir a veinticuatro personas, dadas las múltiples restricciones que, por otra parte, son lógicas.

En definitiva, agradezco la oportunidad de haber podido colaborar con ustedes. Cabe aclarar que esto lo estoy haciendo como Bruno Gili y no como firma, pero de todas maneras les pedí ayuda a Gaspar y a Victoria para armar todo esto –ella es contadora y él es economista, estudia economía y ciencia política, o sea que les venía bárbaro y estarán muy contentos–, así que también les doy las gracias a ellos. Mi único mensaje es que ahora tienen una gran responsabilidad por delante.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Bruno: en nombre de la comisión te agradecemos especialmente y, por supuesto, seguiremos contando contigo.

**SEÑOR OLMOS.** - Simplemente quería agradecer a Bruno Gili y a todos los expositores. A su vez, me gustaría pedir disculpas porque tuve que salir un rato, dado que debía asistir a la comisión investigadora.

Usualmente, cuando interactuamos con los ministros o los jefes de los distintos organismos en las comisiones específicas, las discusiones se refieren más a los líos de coyuntura como, por ejemplo, «me recortaste en la ANII y por eso te llamo» y ese tipo de cosas, pero no para pensar a largo plazo. Estoy convencido de que hay que hacer un gran esfuerzo para tener políticas de Estado y que hay muchas cosas en las que hay espacio para acordar y para avanzar, dejando también lugar para la arena política.

En realidad, hay espacio y debería haberlo siempre para pensar en las criptomonedas o en el cambio del transporte eléctrico y todo lo que ello implica en términos de energía y de impacto en lo fiscal, en trabajos que se van a dejar de hacer, en mecánicos que se deberán reconvertir o en las múltiples dimensiones que el tema tiene. Es decir, hay espacio para discutir esas cosas y acordar con independencia sin la mirada puesta en 2024, por decirlo de forma cruda.

Creo que el presidente está haciendo un buen trabajo para promover esto e impulsarlo, y contamos con ustedes para que nos ayuden en este camino.

Muchas gracias.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Para finalizar, quiero decir que tendremos una próxima jornada para, de alguna forma, empaparnos un poco más de la metodología que nos ha propuesto Lydia Garrido, quien nos dejará a todos sus gráficos. Lydia también nos está aportando un proceso de capacitación y de fortalecimiento de capacidades para los legisladores y asesores de esta comisión que creo que comienza en unos quince días. Comenzamos por este evento, pero también tenemos demanda de esta capacitación, así que le digo a Lydia Garrido que deberá ayudarnos a entender y a conocer las metodologías que vamos a aplicar.

A su vez, vamos a ir generando otras instancias –como aparecía en el primer gráfico de Lydia– porque los insumos siempre vienen bien. Tomo lo que dice el diputado Melazzi en cuanto a que, más allá de que tenemos que ser ágiles y adaptarnos rápidamente, en este proceso es muy importante ir pisando sobre tierra firme. No podemos ser ingenuos porque hay quienes están en la tribuna –en Uruguay esto es muy común– esperando que esto no funcione.

Nosotros nos comprometemos a un seguir un proceso serio, sólido, sistémico, sistemático, integral y profesionalizado. Para eso, en los primeros tiempos, más allá de los insumos que vayamos generando con los próximos eventos que vamos a encargarle a Bruno, también tendremos que ir empapándonos con esa metodología y probablemente tengamos que utilizar una media jornada –que es más eficaz y eficiente que varias cortitas–, sobre todo para este tema.

**SEÑORA GARRIDO.** - Hemos mostrado las diapositivas con el objetivo de presentar algunos elementos, componentes del proceso, que tienen que ver con la metodología. Pero también hay otra forma de utilizar la metodología que está relacionada específicamente con cómo estamos dando sentido al uso del futuro, es decir, cómo estamos leyendo, cómo estamos interpretando esas tendencias, esas señales, esas novedades de cambio. En una de las presentaciones de hoy se dijo que el futuro no se puede predecir. Y esto es así.

Desde el punto de vista más conceptual, teórico y aplicado, porque este es un enfoque que maneja y articula teoría, metodología y sentido práctico, adherimos a que no podemos predecir el futuro. Vivimos en un mundo de complejidad y no podemos predecirlo. Por lo que tengo entendido, tampoco es lo que busca esta comisión. El tema es cómo usar el futuro para poder anticiparnos, acompañar el cambio en los términos del cambio o generar nuevas condiciones del cambio. A ese respecto, voy a hacer una pequeña precisión: la agilidad es clave. Pero no se trata únicamente de adaptarse como respuesta a algo que ya ocurrió porque, si solo lo vemos así, seguiremos siendo reactivos, reaccionando solo luego de ocurrido. Necesitamos comprender que van en tándem: la anticipación que transforma antes y la reacción que responde a lo ya ocurrido. Entonces, hay que caminar con las dos piernas.

Estamos mucho más acostumbrados a responder, ya sea más lenta o más ágilmente, pero una vez que las cosas sucedieron.

Esto también tiene que ver con distinguir tres formas diferentes de usar el futuro. Dos de ellas a las que estamos más acostumbrados: una que tiene que ver con la preparación y la otra con la planificación, que se organizan para responder o alcanzar algo que se imagina allá adelante en el tiempo. Hay otra forma –que es la que integra este enfoque–, que es el uso del futuro para dar sentido a lo emergente, a eso que la señora Aramendia expresaba en cuanto a que, de última, los algoritmos son una construcción y es importante entenderlos porque luego van a determinar una cantidad de cuestiones.

Con respecto al uso del futuro ocurre lo mismo porque, en definitiva, estamos decodificando la realidad que se nos presenta. Ahora, ¿cómo codificamos y decodificamos? Eso es lo que aporta este enfoque. Y—cierro con esto—. Se trata de un enfoque de investigación, aprendizaje y acción y hablando más desde lo metodológico blando, se trata de diseño. Diseño de procesos para crear conocimiento de manera colectiva, pudiendo ser aplicado para trabajar con diversidad de participantes: niños, campesinos, pueblos originarios y tomadores de decisión. O sea, no se necesitará un posgrado o aprender cuestiones densas conceptuales. ¡No! Por supuesto, lo harán quienes quieran y hasta donde quieran, pero tiene un sentido práctico aplicado que apunta hacia cómo dar sentido a algo que todavía no es, que no existe. El futuro en sí mismo —termino con lo que empecé— no existe, sino que existe como imaginación y como sistema anticipatorio que activamos en el presente.

En síntesis, la alfabetización en futuros aporta a dar sentido, a orientarnos, a hacer lecturas anticipadas. Algunas veces necesitamos responder y reaccionar rápido, pero otras necesitamos inventar, crear, generar las condiciones para que diversos futuros sean.

**SEÑOR PRESIDENTE.** - Muchas gracias.

Agradecemos a todos su participación.

Se levanta la sesión.

*(Son las 14:52).*