

Diseño institucional de consejos asesores para la prospectiva estratégica

Organización y gobernanza de instituciones asesoras de futuro

Autora

Andrea Vargas Cárdenas
Email: avargas@bcn.cl
Tel:(56)2-2 270 1871 (Stgo.)
(56)32-226 3174 (Valpo.).

ASESORÍA TÉCNICA PARLAMENTARIA

ÁREA DE GOBIERNO, DEFENSA
Y RELACIONES
INTERNACIONALES

Nº SUP: 138190

ELABORADO PARA LA
COMISIÓN DESAFÍOS DEL
FUTURO, CIENCIA,
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN
DEL SENADO

Resumen

La prospectiva es el marco disciplinario para la reflexión profunda y sistemática sobre el futuro, que en la formulación de políticas y toma de decisión de los gobiernos se utiliza como herramienta de apoyo para crear capacidades de respuesta o prevenir situaciones de alto impacto, cambios estructurales o elaboración de estrategias para el desarrollo, competitividad e innovación.

La prospectiva estratégica implica incorporar la previsión de futuros posibles en la formulación de políticas actuales, utilizando información de calidad y muy estructurada, con la participación de distintos actores y redes sociales, en un proceso continuo y colectivo de aprendizaje y reflexión, que ayuda a reducir la incertidumbre, a definir prioridades y a preparar decisiones estratégicas de los gobiernos en relación a una visión de futuro compartida.

La contingencia, falta de planificación y escenarios disruptivos determinarían la desconexión entre política y reflexión, y darían cuenta de la multiplicidad de arreglos institucionales que incorporan estudios de futuro en la toma de decisión política, pero cuya estabilidad, efectividad e impacto es difícil de evaluar.

Por tal motivo, se determinó analizar cuatro organizaciones gubernamentales de este tipo, seleccionadas por contemplar una estructura colegiada, desarrollar investigación, estar ubicadas al más alto nivel de decisión política y aplicar metodologías prospectivas en sus servicios.

Policy Horizons en Canadá y *National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences* (NRC) en Corea del Sur, entregan servicios y productos de investigación prospectiva de manera centralizada a la autoridad de gobierno. El primero es un órgano unipersonal que reporta al Ministro de Empleo, cuya dirección política está encargada a un consejo directivo de rango ministerial, integrado por el vicesecretario del Primer Ministro, la amplitud de servicios y su estabilidad le han otorgado alto grado de aceptación en el servicio público. Por su parte, el NRC es un órgano colegiado, integrado por representantes de todos los sectores de la sociedad, está adscrito a la segunda autoridad de gobierno del país, y coordina las prioridades en la actividad de pensamiento estratégico para el desarrollo de la industria y la investigación.

A diferencia, el *National Intelligence Council* de Estados Unidos y el *Netherlands Scientific Council for Government Policy* de Países Bajos, son instituciones colegiadas de carácter descentralizado. El primero se encuentra adscrito al sector defensa y el segundo es una entidad autónoma. Ambos reportan a las más altas autoridades de gobierno y sus informes se consideran relevantes para la previsión de escenarios futuros e influyentes en la comunidad.

I. Introducción

Este documento ha sido elaborado a solicitud de la Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación del Senado. Su objetivo es desarrollar la estructura y organización de consejos asesores de alto nivel en relación a incorporar estudios prospectivos en la formulación de políticas de gobierno para anticipar y planificar a largo plazo.

Con este fin, se aborda el vínculo entre la realización de estudios prospectivos estratégicos y su efectividad para la preparación y planificación de las políticas gubernamentales de futuro; y se analizan las características del diseño institucional que la literatura considera deseable para la efectividad de estas organizaciones. Particularmente, se desarrolla un estudio comparativo en cuatro casos, a saber: *Policy Horizons* en Canadá, *National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences* (NRC) en Corea del Sur, *National Intelligence Council* (NIC) en Estados Unidos y *Netherlands Scientific Council for Government Policy* (WRR) en Países Bajos, los cuales se analizan según el grado de coordinación del servicio que prestan, en función de la dirección, organización y estructura centralizada o descentralizada respecto de la autoridad de gobierno. El criterio de selección de los casos se realizó conforme a que la organización responda a una estructura colegiada, al desarrollo de investigación, a la ubicación al más alto nivel de decisión política y a la aplicación de metodologías prospectivas en sus servicios.

En la elaboración del presente informe se utilizó bibliografía especializada, normativa oficial y actualizada, y se revisaron los sitios electrónicos de acceso público de las instituciones mencionadas en su lengua nativa. Las traducciones son propias, con el apoyo de traductores automáticos en línea con inteligencia artificial.

Cabe destacar que este documento ha sido elaborado a solicitud de parlamentarios del Congreso Nacional, bajo sus orientaciones y particulares requerimientos. El tema que aborda y sus contenidos están delimitados por los parámetros de análisis acordados y por el plazo de entrega convenido. No es un documento académico y se enmarca en los criterios de neutralidad, pertinencia, síntesis y oportunidad en su entrega.

I. La prospectiva para la planificación y gestión estratégica de los gobiernos

La exploración de los futuros posibles, probables o deseables y las expectativas sobre sus impactos para la sociedad, territorio, sector u organización son un asunto de preocupación para los gobiernos, encargados de formular políticas y preparar la planificación de largo plazo para enfrentar los desafíos de futuro, con el objeto de crear las capacidades necesarias para la respuesta o prevención de situaciones de alto impacto y cambios estructurales o de diseñar estrategias de desarrollo, competitividad e innovación.

La reflexión profunda y sistemática sobre el futuro se sitúa en el marco disciplinario de la prospectiva que, como herramienta de apoyo, sirve a los tomadores de decisión política en la planificación estratégica y formulación de políticas públicas para orientar los asuntos relativos a planes de desarrollo, competitividad en áreas emergentes y tratamiento y coordinación de nuevos temas de la agenda pública.

Según señalan Medina, Becerra y Castaño en un informe de CEPAL (2014), la prospectiva puede entenderse como sigue:

En sentido amplio, la prospectiva es una disciplina emergente de las ciencias sociales, apoyada en una comunidad integrada por personas e instituciones del sector público, privado, académico y social, que comparten una serie de metodologías, prácticas, valores, derechos y responsabilidades para la observación de las transformaciones sociales, la reducción de la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas y la generación de respuestas sociales e institucionales frente a sus grandes desafíos. Esta comunidad proviene de diferentes contextos y tradiciones de pensamiento, pero busca un enfoque transversal y multidisciplinario para la solución de problemas complejos. (Medina, Becerra y Castaño, 2014: 56)

De acuerdo a Calof, Richards y Smith (2015) la prospectiva es un proceso constructivo de toma de conciencia sobre los desafíos y oportunidades de largo plazo que requieren de una decisión inminente. Según el centro de prospectiva de la Comisión Europea, *Competence Centre on Foresight*, ésta se puede definir del siguiente modo:

[La prospectiva es] Un proceso sistemático, participativo, de recopilación de inteligencia para el futuro y de construcción de una visión a mediano y largo plazo destinado a permitir decisiones actuales y movilizar acciones conjuntas.

Puede ser concebida como un triángulo que combina “Pensar el futuro”, “Debatir el futuro” y “Dar forma al futuro”.

La prospectiva no es ni profecía ni predicción. Su finalidad no pretende predecir el futuro –revelarlo como si estuviera predeterminado– sino ayudarnos a construirlo. Nos invita a considerar el futuro como algo que podemos crear o moldear, más que como algo ya decidido. (Competence Centre on Foresight, 2020).

Para la OECD (2019), la prospectiva estratégica no es lo mismo que un pronóstico fundamentado en evidencia y probabilidad, sino que implica el desarrollo de políticas robustas y preparadas para el futuro, de acuerdo a la utilidad de múltiples y alternativos futuros plausibles. Así, la define de esta manera:

La prospectiva estratégica es un enfoque sistemático para mirar más allá de las expectativas actuales y tomar en cuenta una variedad de desarrollos futuros plausibles con el fin de identificar implicaciones para las políticas actuales. Lo hace desvelando supuestos implícitos, desafiando las perspectivas dominantes y abordando disrupciones sorprendentes y significativas, que de otro modo podrían ser descartadas o ignoradas. La prospectiva utiliza una variedad de metodologías, como escanear el horizonte en busca de cambios emergentes, analizar señales débiles y megatendencias y desarrollar múltiples escenarios para revelar y discutir ideas útiles sobre el futuro (OECD, 2019: 2)

En definitiva, los estudios prospectivos utilizan información de alta calidad y muy estructurada, movilizan distintos actores y redes sociales para explorar y comprender los impulsores de cambio y, en un proceso continuo y colectivo de aprendizaje y reflexión, buscan consensos a fin de generar visiones compartidas de futuro. Actualmente, la prospectiva es un campo en plena evolución, en el que confluyen y se intersectan los estudios del futuro, la planificación estratégica y el análisis de políticas públicas, compartiendo metodologías y procesos de análisis que ayudan a reducir la incertidumbre y a preparar

las decisiones estratégicas de los gobiernos mediante la definición de políticas y opciones específicas en diferentes campos de acción, tales como tecnológico, político, económico, social, territorial o corporativo (Medina, Becerra y Castaño: 57-61).

Según la OECD, la prospectiva estratégica es necesaria en el ámbito nacional, general y amplio, tanto como en sectores o ámbitos específicos y concretos de política pública, porque se aplica en situaciones de cambio con alto grado de incertidumbre, y refuerza e interconecta estos niveles como parte de un sistema integrado de pensamiento futuro para la formulación de políticas (OECD, 2019: 3).

De acuerdo a Havas, Schartinger y Weber, en economías en desarrollo o en transición, con políticas de innovación insuficientes, la utilización de la prospectiva como una herramienta de inteligencia colectiva, podría ser un elemento estratégico y disruptivo para el desempeño y gestión eficiente de los gobiernos. Esto, principalmente porque el enfoque participativo de la prospectiva podría contribuir al diálogo y a la coordinación entre políticas y actores, con el potencial de estructurar procesos de convergencia para el aprendizaje y “des-aprendizaje” de políticas, dando forma a una cultura de la estrategia e innovación en el sector público, y ayudando a los gobiernos a lograr un diseño de equilibrio entre las prioridades de corto y largo plazo (Havas, Schartinger y Weber, 2010: 96).

En el mismo sentido, el informe encargado por CEPAL afirma:

Todo intento de crear capacidades prospectivas debe contribuir a renovar la forma de pensar de los dirigentes y las prácticas de planificación y gestión de las organizaciones del Estado, así como la forma en que se adaptan y adoptan las políticas públicas. (...) En otras palabras, el impulso a la prospectiva en la gestión pública solo tiene sentido en la medida en que contribuya a iluminar mejores prácticas para optimizar la capacidad de gobernar y en que el aprendizaje colectivo se vuelva un factor estratégico que marca la diferencia en el desempeño de los gobiernos (Medina, Becerra y Castaño: 34).

A juicio de Havas, Schartinger y Weber, la prospectiva puede ser interpretada como un elemento integral del proceso de formulación de una política que, bien distribuido y en red, es capaz de proveer al gobierno de tres funciones esenciales para abordar mejor los desafíos de futuro: informar, asesorar y facilitar la toma de decisión política (2010: 94). Así, los responsables de formular una política de largo plazo podrían esperar que la prospectiva les proporcione:

- Información: que contribuya al diseño y conceptualización de una política mediante la transmisión de hallazgos, desafíos y opciones;
- Asesoría estratégica: que apoye la definición de una política mediante la interpretación y contextualización de estrategias particulares provenientes de diferentes entidades responsables;
- Facilitación: que guíe y complemente el aprendizaje colectivo y la inteligencia distribuida respecto de políticas, dinámicas y desarrollos, facilitando la implementación de la política mediante el aumento de la capacidad de respuesta del sistema (Havas, Schartinger y Weber: 94).

II. Diseños institucionales para la prospectiva estratégica gubernamental

Según la OECD, el arreglo institucional para organizar la prospectiva en los gobiernos puede adoptar variadas formas, pero la clave es contar con al menos una unidad central de prospectiva encargada de conducir y coordinar este trabajo de manera transversal en todo el gobierno, a fin de incorporar e integrar las prácticas del análisis prospectivo en los procesos de decisión de todos los departamentos gubernamentales. Al respecto, cierto grado de aislamiento y autonomía podría brindar mayor espacio a la experimentación y a incubar ideas que desafíen las presunciones sobre el futuro (OECD, 2019: 7). Del mismo modo, la generación de redes formales e informales de expertos y partes interesadas, a través de comunidades, puntos focales, intermediarios o reuniones, es un medio útil para transmitir ideas de prospectiva y canalizarlas en líneas de trabajo (p. 8).

En particular, un documento del año 2012 de Fuerth y Faber recomendó al gobierno estadounidense, que carece de una unidad centralizada para la realización de la prospectiva estratégica, organizar un sistema de prospectiva al interior de la Oficina Ejecutiva del Presidente (*Executive Office of the President of the United States*). Dicho equipo estaría facultado para coordinar y sostener una plataforma de prospectiva como centro vital para el intercambio de información aplicable y de largo alcance, capaz de convertir el análisis prospectivo en acciones implementables, con acceso al primer nivel jerárquico del gabinete para la toma de decisión, staff interagencial, presupuesto orientado a la planificación estratégica de acuerdo a objetivos y una agenda propia, aislada de las preocupaciones del día a día y del manejo de crisis (Fuerth y Faber, 2012).

Sobre este punto, Scoblic (2021) destaca la importancia que la prospectiva estratégica informe a la estrategia nacional y que a su vez ésta influencie las operaciones, particularmente en asuntos de seguridad nacional en Estados Unidos. Al respecto, señala que prospectiva, estrategia y operaciones son actividades distintas, pero simbióticas, cuya coordinación seria y efectiva podría evitar la vulnerabilidad innecesaria del país frente a escenarios de sorpresa y disruptivos (Scoblic, 2021: 23).

El *establishment* de seguridad nacional de Estados Unidos ha fracasado en tomar en cuenta adecuadamente la incertidumbre del futuro, deficiencia que le impide generar estrategias que proporcionen ventajas sobre una amplia gama de futuros plausibles. (Scoblic, 2021: 29).

A su juicio, este fracaso en la elaboración de políticas que conecten visiones de futuro con acciones del presente se refleja en una plétora de estrategias y abundancia de departamentos y agencias estatales que fallan de manera reiterada en anticipar futuros plausibles. En su opinión, este fracaso se debería a cuatro factores: la tiranía del presente, que desplaza la importancia de planificar a largo plazo por la dominación de las necesidades del día a día; la ausencia de vínculo entre estrategia y política, para ligar el pensamiento de futuro con la realización del presente; el abordaje de la incertidumbre, que reemplaza la planificación de escenarios por la planificación de la contingencia; y la desconexión entre el pensamiento prospectivo y el proceso de formulación de políticas (p. 24-25).

Scoblic señala que a pesar del reconocimiento institucional de programas altamente estructurados de planificación estratégica en diferentes departamentos federales, esto no implica que el ejercicio de prospectiva esté considerando al futuro de forma apropiada. Por tal motivo, propone establecer un consejo prospectivo asesor del Presidente de la República: con acceso directo a los intereses presidenciales; al corriente de los asuntos operativos mediante reuniones periódicas con personas de

este staff; capaz de formular recomendaciones que explícitamente vinculen la concepción del futuro con las decisiones del presente; establecida fuera del espacio de acción del Consejo de Seguridad Nacional, para incorporar el ámbito doméstico y no estar restringido solo a lo externo; y con rotación de cargos de personal, para permitir la formación de cuadros y llevar la experiencia directa de la prospectiva estratégica a otras instituciones (p. 44-45).

Por otra parte, Calof y Smith (2010: 37-38), en un estudio sobre el éxito de diferentes programas prospectivos instalados a nivel de gobierno y de organizaciones internacionales determinó que, independiente de la efectividad en el resultado de estos programas, un modelo de organización consistente y efectivo para la prospectiva estratégica en la organización contempla estos ocho factores:

1. Funcionamiento radicado en un ministerio responsable de la innovación, que también es el receptor principal del resultado del análisis prospectivo;
2. Vínculo efectivo entre la prospectiva y la actual agenda política junto a las acciones de gobierno;
3. Vínculo directo con la alta jerarquía encargada de formular las políticas, lo que asegura mejor comprensión, presupuesto e implementación de las recomendaciones;
4. Asociación pública-privada significativa, con líderes de la industria, empresas de tecnología o expertos del sector público o privado, relación que puede ser cooperativa, colaborativa o asesora;
5. Uso y desarrollo de metodologías y habilidades tales como inteligencia, planificación estratégica y enfoque de escenarios, poco frecuentes en otros departamentos de gobierno;
6. Estrategia clara de comunicación que valore alertar sobre el cambio, para mantener conscientes a las partes interesadas de los proyectos y actividades en curso;
7. Programa que integre a las partes interesadas para que puedan participar en diferentes etapas o aspectos del proceso;
8. Capacidad académica nacional o local para la formación de habilidades, que sirva de caja de resonancia sobre las políticas y recomendaciones y provea capacitación, inteligencia e ideas.

Según Calof y Smith, en definitiva el elemento clave para el éxito de los programas de prospectiva gubernamental está en la forma de integrar sus resultados a la formulación de la política pública, asunto en el que influyen de manera decisiva, el vínculo entre el programa y los tomadores de decisión y la sensibilidad de estos últimos a los desafíos de futuro (p. 39).

III. Consejos asesores de futuro en Canadá, Corea, Estados Unidos y Países Bajos

Los arreglos institucionales que sirven para asesorar a los gobiernos en diferentes materias son diversos y su estabilidad en el tiempo no está garantizada, y en muchos casos el estudio de políticas de futuro queda ajeno al proceso de deliberación y formulación de las políticas de gobierno. Por tal motivo, el criterio de selección de los casos que aquí se presentan se realizó en consideración a determinadas características presentes de manera similar en estos organismos, teniendo en cuenta que respondan a los siguientes aspectos:

- 1) Estructura de consejo, por tal motivo el foco de la búsqueda estuvo en organizaciones colegiadas;

- 2) Investigación como objetivo principal del organismo, el análisis se centró en organizaciones con características de *think tank*¹;
- 3) Jerarquía de la institucionalidad, se buscó centros organizados al más alto nivel de decisión, con acceso preferente a las más altas autoridades de gobierno o de la administración;
- 4) Uso de la prospectiva como parte de las metodologías de investigación en los productos o servicios reportados.

De esta forma, se seleccionaron los casos de Canadá, Corea del Sur, Estados Unidos y Países Bajos, por cumplir en gran parte las características mencionadas, y se presentan agrupados de acuerdo al grado de concentración y coordinación del servicio que prestan.

1. Institucionalidad centralizada

Se analizan las organizaciones *Policy Horizons* en Canadá y *National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences* (NRC) de Corea del Sur, cuya finalidad es entregar servicios y productos de investigación prospectiva de manera centralizada a la autoridad de gobierno.

Canadá

La estructura de gobierno para la prospectiva en Canadá, denominada *Policy Horizons*, según diferentes evaluaciones comparativas internacionales, es una de las mejor establecidas y más resilientes de las que existen en el mundo actualmente: ha permanecido activa desde su instalación en 2010 a través de diferentes administraciones, responde con información de vanguardia a diferentes demandas provenientes de agencias y organismos federales y asegura un alto nivel de aceptación entre los directivos del servicio público (ver OECD, 2022 y SOIF, 2021).

Policy Horizons Canada es una organización para la prospectiva estratégica del gobierno federal, cuyo fin es utilizar la prospectiva para apoyar al Gobierno en el desarrollo de políticas y programas robustos y resilientes con el fin de afrontar las transformaciones disruptivas (Government of Canada, 2022). La organización fue establecida oficialmente en el año 2010, cuando el *think tank* de gobierno *Policy Research Initiative* fue transformado para reforzar su capacidad prospectiva (Policy Horizons, 2023). *Policy Horizons* reporta al ministro de gobierno encargado del empleo (Minister of Employment, Workforce Development and Official Languages) a través del correspondiente departamento gubernamental a cargo del *Deputy Minister of Employment and Social Development Canada* (ESDC), dirigida por el servidor público de carrera con la más alta jerarquía en una cartera de gobierno (Government of Canada, 2022).

El órgano que supervisa, administra y guía el funcionamiento del organismo es el *Deputy Minister Steering Committee*, un consejo directivo formado por altas autoridades funcionarias, que se encuentra

¹ Se trata de un término paraguas, respecto del cual no existe ni una definición ni una tipología consensuada sobre cómo son o cómo funcionan. En términos generales se identifican como centros para la investigación, que funcionan de manera autónoma e independiente, motivados por participar en el proceso de formulación de políticas públicas. El PNUD los define genéricamente como “puente entre el conocimiento y el poder en las democracias modernas” (BCN, 2019).

adscrito al *Privy Council Office*², y que está dirigido por el *Deputy Minister of ESDC* y el *Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultations)*, vicesecretario de gabinete del *Privy Council Office*, e integrado por 9 miembros en representación de la universidad *Polytechnique Montréal*, de los ministerios de Justicia; Medioambiente y Cambio Climático; del Servicio Indígena y Agencia Federal de Desarrollo Económico de Ontario Norte; del Departamento de Innovación, Ciencia, Economía y Desarrollo (*Innovation, Science and Economic Development Canada*, anteriormente *Industry Canada*); de Salud; de Asuntos Globales; del Departamento de Patrimonio; y por el asesor internacional en materias de Desarrollo Sustentable, John W. McArthur, en representación de la organización no gubernamental *Brookings Institution* (Government of Canada, 2022).

El mandato de trabajo expreso de la organización, según *Government of Canada* (2022) es:

- Analizar el panorama político emergente, los desafíos por delante y las oportunidades abiertas;
- Participar en las conversaciones con los servidores públicos y los ciudadanos sobre investigaciones prospectivas para informar su toma de decisiones;
- Desarrollar capacidades y conocimientos en materia prospectiva en todo el servicio público federal.

De acuerdo a su actual directora, Kristel Van der Elst, *Policy Horizons* elabora una serie de estudios prospectivos, informados por y para los decisores de más alto nivel en las políticas públicas; capacita a funcionarios públicos de todo nivel, cultivando una red de prospectiva en múltiples instituciones a nivel federal; y ayuda a reforzar las capacidades propias de prospectiva en cada organización (Van der Elst, 2021). En particular, sus actividades se centran en la conducción de investigación prospectiva, asociación con otras instituciones y departamentos de gobierno, y en la construcción de capacidades para comprender la prospectiva entre los analistas y los líderes institucionales (Woodside, 2023).

La directora Van der Elst, señaló que el organismo es un *hub*, un eje para el análisis prospectivo, que en su función investigadora se ve como un *think tank*; en su función formadora, lidera la capacitación de servidores públicos para explorar el futuro y examinar las oportunidades y desafíos del cambiante panorama político; y en su función de creación de redes, reúne gente de diferentes organismos para compartir procesos, herramientas y experiencias que lentamente construyen capacidades (Van der Elst, 2021).

Según la OECD (2022) a la fecha, *Policy Horizons* es la organización del sector público especializada y dedicada al ecosistema prospectivo más grande del mundo, con más de 40 empleados a tiempo completo, lo que le permite sustentar su *expertise* y análisis con profundidad en un amplio campo de temas de política pública, así como expandir su alcance enfatizando el trabajo colaborativo con otras instituciones y construyendo capacidades en agencias y departamentos del sector público. Esta red de trabajo ha permitido integrar la capacidad prospectiva a todo el servicio público.

Entre las actividades de *Policy Horizons* se encuentra la realización en el año 2017 del programa de capacitación en prospectiva *Canada Beyond 150*, que junto al *Privy Council Office*, apoyó el desarrollo profesional para el liderazgo y las habilidades prospectivas de 80 servidores públicos; y la serie de

² El *Privy Council Office* es la organización de secretaría para el apoyo, administración y asesoría profesional en el desarrollo de la agenda de Gobierno del Primer Ministro de Canadá.

reportes *Canada 2023*, sobre las transformaciones sociales y tecnológicas en temáticas como medioambiente, infraestructura, gobernanza, trabajo y sustentabilidad. En la actualidad, realiza informes en tres líneas de prospectiva: Futuro Económico, Futuro Social y Futura Gobernanza, prepara el foro *Futures Week Conference*, y se ocupa del desarrollo de las redes *Federal Foresight Network* y *Scan Club* (Government of Canada, 2022).

Corea del Sur

Los estudios de futuro y de prospectiva en la República de Corea, comúnmente conocida como Corea del Sur, son cuantiosos a partir de la década de 1970, pero según Heo y Seo (2019), han sido considerados equivalentes a los estudios de desarrollo y modernización estratégica, vinculando sus objetivos a la visión de planificación nacional para superar la post-guerra, la pobreza y las crisis económicas, lo que ha dificultado evaluar su aporte histórico como real contribución al diseño y estudio de futuros alternativos posibles (Heo y Seo, 2019). De acuerdo a estos autores, el estadio actual de desarrollo coreano ha llevado a sus líderes a plantearse protagonizar un modelo de desarrollo propio, independiente del modelo occidental, utilizando la participación en redes abiertas de pensamiento e investigación como valor principal en la tendencia de los estudios prospectivos coreanos (Heo y Seo, 2019:242).

Al respecto, la investigación prospectiva coreana realizada con fondos públicos se encuentra instalada en diferentes organismos establecidos en los tres Poderes del Estado y está extendida a todo nivel de la Administración nacional (Heo, 2019). Para ilustrar, en el año 2018, se estableció en el Parlamento y por ley el *National Assembly Futures Institute* (NAFI), centro de carácter legislativo para la investigación futura, constituido y organizado para fortalecer la competencia política del propio Congreso (EPTA, 2023). El NAFI es un *think tank* establecido bajo supervisión directa del Presidente de la Asamblea Nacional, órgano legislativo unicameral, y es independiente del Gobierno y de los partidos políticos, su fin es pensar el entorno futuro y derivar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo para el país (NAFI, 2023). Sin embargo, es a nivel de Gobierno donde existe la mayor cantidad de organismos, agencias e institutos para la investigación futura³.

No obstante esta constelación de instituciones funcionando en todo el espectro de poder político, la principal instancia de coordinación de política pública en consideración a la estrategia futura del país se encuentra adscrita a la figura del Primer Ministro⁴.

De este modo, como órgano coordinador, que concentra la función de dirigir y planificar la transformación y fortalecimiento de la capacidad y competitividad nacional, destaca el *National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences* (NRC), consejo directivo, adscrito a la oficina del Primer

³ Entre ellos, como asesores directos de la Presidencia se encuentran: la Oficina de Planificación Estratégica Futura (Secretary to the President for Future Strategy), secretaría que reporta directamente al jefe de *staff* del Presidente de la República, y que actualmente tiene a cargo la Exposición Mundial de Busan 2030 (Office of the President, 2023). Y el Consejo Asesor Presidencial en Ciencia y Tecnología (*Presidential Advisory Council on Science and Technology*), organismo de rango constitucional que cumple una función deliberativa y asesora para la Presidencia en materias de ciencia y tecnología.

⁴ Corea del Sur es una república con sistema de gobierno presidencial y el Primer Ministro es la segunda autoridad de gobierno, como miembro del gabinete es vicepresidente del Consejo de Estado y está a cargo de dirigir y supervisar toda la administración central (Constitución de Corea, art. 12 y 18).

Ministro, que sirve de plataforma institucional para integrar un ecosistema de investigación de políticas para el desarrollo (NRC, 2023). El NRC está definido como el *think tank* nacional “que lidera la preparación de estrategias futuras y el *softpower* del país” (NRC, 2023:5). Se trata de la institución pública encargada por ley de coordinar la actividad de pensamiento e investigación estratégica de 26 institutos y academias especialistas en investigación de política pública en economía, humanidades y ciencias sociales, y entre ellos los estudios prospectivos, a objeto de contribuir al diseño y apoyo de la industria del conocimiento y de la investigación en políticas para el futuro del país (NRC, 2022).

El NRC está integrado por hasta 20 consejeros, incluido el director del Consejo, quienes comparten diferente nombramiento, esto es, algunos son miembros en razón de su cargo como viceministros de las siguientes carteras de gobierno: *Office for Government Policy Coordination* (OPC), Economía Educación, Innovación, Relaciones Exteriores, Unificación, Justicia e Interior, en tanto que otros son designados por el Primer Ministro a recomendación de la industria, la academia y los círculos de investigación (NRC, 2023: 9).

En su estructura organizativa el NRC considera un *National Strategy Committee*, encargado de planificar la investigación y recomendar prioridades de desarrollo (NRC, 2021). Como parte de sus objetivos de trabajo para el actual periodo de administración, el NRC ha implementado 10 estrategias, entre las que se cuenta la conducción de la Estrategia Integral de Futuro (*Comprehensive Future Strategy*), cuyo fin es presentar una visión nacional y sistémica sobre la investigación de estrategias futuras para el mediano y largo plazo (NRC, 2023). La Estrategia Integral de Futuro está radicada fundamentalmente en los institutos de postgrado, especializados, particularmente en la Escuela de Graduados de Administración y Políticas Públicas (KDIS SCHOOL) y en la academia de postgrado *Moon Soul Graduate School of Future Strategy del Korea Advanced Institute of Science and Technology* (KAIST), y además contempla, entre otras actividades, la publicación periódica de la revista “*Future Policy Focus*”; el análisis prospectivo anual “*National Future Strategy*”; el observatorio “Estrategia nacional de futuro iluminada por datos”; y el foro “Conferencia sobre perspectivas futuras de Corea” (KISDI, 2023).

En particular, en el año 2019, confluyó al amparo de la oficina del Primer Ministro, el proyecto de prospectiva y construcción de agenda política denominado *Foresight and Analysis of Mid- to Long-Term Future Conflicts for Policy Agenda Setting Project*, (en adelante, Proyecto Conflictos Futuros), plan implementado por la secretaría de gobierno OPC junto a la academia científico-tecnológica KAIST. A juicio de Heo y Seo (2021) la implementación del Proyecto Conflictos Futuros, fue un ejercicio único de coordinación entre análisis prospectivo y construcción de agenda política-estratégica, cuyo resultado fue integrar la prospectiva de manera efectiva y sistémica a la formulación de políticas públicas de mediano y largo plazo. El objetivo del plan, siguiendo a Heo y Seo (2021), fue proveer al gabinete ministerial de una agenda de conflictos de mediano y largo plazo junto a un plan proactivo de gestión de conflictos. Así, inclusive si no existiera una política formal dedicada a la agenda de conflicto, el solo hecho de mapear su estructura e intensidad, permitiría prepararse o adaptarse a cambios repentinos e inesperados (p.4).

Cabe considerar que la OPC es un órgano de rango ministerial que sirve de máxima instancia para la coordinación de la administración central. Se estructura en dos subsecretarías que se encargan principalmente, una, de la planificación, coordinación y desempeño de las políticas públicas y la otra, de la transformación regulatoria para la innovación. Su viceministro es miembro de oficio del NRC. En tanto, el KAIST es una universidad orientada a la investigación en ciencias y tecnologías que integra la red de

26 institutos afiliados al NRC. En particular, KAIST fue la primera institución académica en instaurar un programa de graduados en estudios futuros. Actualmente, su escuela de postgrado KAIST *Moon Soul Graduate School of Future Strategy* se dedica a formar estudiantes de masters y doctorados sobre Estrategias del Futuro, y a capacitar expertos del sector público y privado en la planificación de políticas para el crecimiento e innovación del país. (KAIST Moon Soul Graduate School of Future Strategy, 2023).

La OPC, como equipo con acceso especial a los tomadores de decisión, actuó como intermediario entre el KAIST y las otras oficinas ministeriales y de planificación y, a partir de estas consideraciones, se elaboró una agenda racionalizada de conflictos y tendencias, presentadas en reuniones de alto nivel a las secretarías del Presidente, el Primer Ministro y otros ministerios para aumentar su aceptación. Por su parte, el KAIST prestó apoyo en investigación y evidencia, y reforzó el trabajo de la OPC para transmitir su capacidad anticipatoria al resto del gobierno central.

En definitiva, el proyecto resultó en la identificación de tres mega-tendencias: Cambio Demográfico; 4ª Revolución Industrial y Transformación Económica y Social; y Cambio Climático y Conversión Energética, respecto de los cuales se definieron 17 asuntos de conflicto futuro y 40 agendas institucionales para abordar el conflicto futuro. El proyecto fue difundido en los medios de comunicación, utilizando imágenes insinuantes para enfatizar la agenda de conflicto prioritaria, lo que encendió el debate y generó mayor conocimiento en la opinión pública (Heo y Seo, 2021: 7).

Entre las sinergias derivadas del trabajo conjunto, coordinado a través del NRC, Heo y Seo (2021) reconocen el cambio en la visión de futuro de la OPC, que amplió su perspectiva de trabajo durante el periodo de administración del gobierno de 3 a 5 años plazo hasta un horizonte al año 2030 o más; junto a la transformación de la noción de conflicto, que era entendida como una tensión social intergeneracional, y que ahora se extiende a su comprensión como limitante que constriñe la capacidad y espacio de libertad de un individuo o sociedad para imaginar su futuro o diversos futuros, de manera transversal a las generaciones (Heo y Seo, 2021: 11).

2. Institucionalidad descentralizada

Se analizan las organizaciones *National Intelligence Council* (NIC) en Estados Unidos y *Netherlands Scientific Council for Government Policy* (WRR, por su sigla en holandés), que además de otras instituciones establecidas en el país, prestan servicios de asesoría en estudios de futuro sin que exista una coordinación de nivel nacional entre ellos, con la particularidad que cumplen mayormente las características metodológicas mencionadas anteriormente.

Estados Unidos de América

El ecosistema de investigación y formulación de prospectiva estratégica en Estados Unidos (en adelante, EE.UU.) es amplio y diverso. La infraestructura para el desarrollo de estudios de futuro es robusta y la capacidad prospectiva está instalada a lo largo de todo nivel de gobierno, y se extiende a diferentes temáticas, sectores y territorios (SOIF, 2021). Pero no existe una organización que coordine a nivel federal el alcance de esta red de conocimientos. De acuerdo a Fuerth y Faber:

Hay muchas fuentes de prospectiva disponibles para los tomadores de decisiones originadas tanto dentro como fuera del gobierno de los EE. UU., pero su práctica no es metódica, continua o estructurada en una forma que sea útil para quienes toman decisiones (Fuerth y Faber, 2012: 19)

Entre los diversos organismos que a nivel federal incorporan capacidades prospectivas en su funcionamiento se encuentran: la Agencia Central de Inteligencia (*Central Intelligence Agency*, CIA), la Fuerza Aérea, la Guardia Costera, el Servicio Forestal, la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA), la *Government Accountability Office* (GAO), el *Bureau of Prisons*, la *Environmental Protection Agency*, o la *Office of Management and Budget*, entre varias otras (ver Scoblic y SOIF).

Al respecto, diferentes estudios, como los de Scoblic, SOIF y la OECD, consideran que la labor que realiza el Consejo Nacional de Inteligencia (*National Intelligence Council* - NIC), principalmente a través de la publicación del informe *Global Trends*, es la de mayor impacto para la coordinación de nivel federal en el ejercicio de la prospectiva estratégica, involucrando en ello la participación de diferentes agencias y departamentos gubernamentales, así como comunidades de expertos, académicos y líderes empresariales, entre otros.

El NIC es un órgano que reporta directo al líder de la Dirección Nacional de Inteligencia (*Office of the Director of National Intelligence*). Su objetivo es proveer análisis interinstitucional y coordinado de inteligencia estratégica al Presidente de la República y los más altos funcionarios de gobierno. El NIC coordina las apreciaciones y evaluaciones de la comunidad de inteligencia de todas las agencias y departamentos gubernamentales, enfocándose en los asuntos estratégicos más significativos que afectan al país y en las tácticas de mediano y corto plazo. Sus principales productos son estimaciones de inteligencia nacional, que apuntan a brindar un contexto estratégico y a conectar problemas para pensar la política actual (Hutchings, 2019).

En esencia, el NIC actúa como un *think-tank* o grupo de expertos dentro del gobierno. Además de sus análisis e informes escritos, el NIC desempeña un rol clave en las reuniones políticas interinstitucionales, que van desde reuniones formales con el Consejo de Seguridad Nacional y presididas por el Presidente de la República, a encuentros con los encargados de la seguridad nacional y reuniones de trabajo de alto nivel. (Hutchings, 2019).

El NIC está integrado por casi una veintena de analistas expertos en campos funcionales y áreas geográficas respecto de materias controversiales, quienes son designados a tiempo completo por la Dirección Nacional de Inteligencia, sin consideraciones de nivel político, sin la participación del Congreso en el nombramiento, y sin la obligación expresa de elegir a un encargado del Consejo. Sus integrantes son asesores de alta jerarquía de la comunidad de inteligencia para el nivel federal, y provienen del sector Defensa, del Servicio Exterior, de la academia y de organizaciones no gubernamentales. Su trabajo es primordialmente de carácter interno y clasificado, sus informes de evaluación se presentan al Consejo de Seguridad Nacional (presidido por el Presidente de la República), a la dirección de las Fuerzas Armadas, al Congreso y a la propia Dirección Nacional de Inteligencia (CRS, 2011).

En particular, entre los documentos de elaboración de carácter público, se encuentra el informe *Global Trends Report*, marco de análisis clave para anticipar los futuros posibles en las próximas dos décadas respecto del mundo y el país. La publicación tiene por objetivo evaluar las tendencias, incertidumbres, dinámicas y desarrollos que configurarán el entorno estratégico de Estados Unidos, se realiza cada cuatro años, se publica en el periodo entre la elección e investidura de cada nuevo gobierno, y toda nueva edición se entrega de forma personal al Presidente electo (NIC, 2021).

Aunque *Global Trends* es necesariamente más especulativo que la mayoría de las evaluaciones de inteligencia, nos basamos en los fundamentos de nuestro oficio analítico: construimos argumentos que se basan en datos y están adecuadamente advertidos; mostramos nuestro trabajo y explicamos lo que sabemos y lo que no sabemos; consideramos hipótesis alternativas y cómo podríamos estar equivocados; y no defendemos posiciones ni preferencias políticas. *Global Trends* refleja la perspectiva del Consejo Nacional de Inteligencia sobre estas tendencias futuras; no representa la visión oficial y coordinada de la comunidad de inteligencia del país ni la política de gobierno (ODNI, 2021).

No obstante, independiente que *Global Trends* sea considerado un documento influyente para los estudios prospectivos a nivel mundial, según Scoblic, el hecho que no concluya con recomendaciones de política, dificulta la medición de su real impacto en la formulación de políticas nacionales en la materia.

Países Bajos

Según coinciden los reportes de OECD y SOEIF, los estudios prospectivos en Países Bajos se encuentran altamente descentralizados en ministerios y agencias que realizan la tarea de proveer análisis estratégico de políticas para determinados sectores o campos disciplinarios, particularmente en preparación ante una nueva administración de gobierno. Entre los organismos que se dedican a asesorar transversalmente en estudios de futuro se encuentran el *Central Planning Bureau (Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, CPB)*, orientado a la investigación económica y social; la academia diplomática y *think tank* para las relaciones internacionales Clingendael (*Netherlands Institute of International Relations, Clingendael*); y el instituto sin fines de lucro para la investigación científica y tecnológica, TNO (*Netherlands Organisation for Applied Scientific Research*), entre otros.

Sin embargo, debido a su naturaleza estratégica e independiente, orientación al estudio de asuntos transversales y de largo plazo, y carácter legal, destaca el *Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid)*, consejo asesor de políticas públicas, que informa al Gobierno y al Parlamento, y aunque no posee un foco específico en área de investigación, se enfoca en el largo plazo, en temas que trascienden y complementan la formulación de políticas en el presente (WRR, 2023).

El WRR fue establecido por ley, mediante la norma *Act Establishing a Scientific Council on Government Policy (Instellingswet W.R.R.)* de 1976, que dispone la creación de un organismo autónomo, de naturaleza no consultiva, encargado de asesorar con base científica a la política gubernamental (Instellingswet W.R.R., art.1). Su objetivo es:

- a) Proporcionar información, en beneficio de la política de gobierno, sobre los acontecimientos que pueden afectar a la sociedad a largo plazo, señalar oportunamente

las contradicciones y cuellos de botella esperables, formular problemas acerca de los principales asuntos de política pública e indicar alternativas de políticas.

- b) Desarrollar un marco de base científica para apoyar al gobierno en el establecimiento de prioridades y aplicación de políticas coherentes.
- c) Realizar propuestas para la investigación futura y la planificación del trabajo de largo plazo, tanto al interior como al exterior del gobierno, para abordar las deficiencias estructurales, promover determinadas investigaciones y mejorar la comunicación y la coordinación (Instellingswet W.R.R., art.2).

En general, el principio que guía el funcionamiento de la política holandesa y también al proceso de decisión del Consejo, se fundamenta en la construcción de consensos, proceso de toma de decisión basado en la participación y la cooperación, conocido como *polder-molder* (SOIF, 2021). De esta forma, aunque el WRR es un organismo autónomo con presupuesto público, que no tiene la obligación de responder sobre requerimientos específicos de investigación a petición del Gobierno, en la práctica, toma muy en serio estas solicitudes, y discute directamente con el Primer Ministro todos sus programas de trabajo antes de finalizar y publicar sus resultados (WRR, 2023).

El WRR, en virtud de la ley que lo establece, puede solicitar de forma independiente y sin autorización la realización de determinados estudios o investigaciones (Instellingswet W.R.R., art. 10). La norma también establece la obligación de las instituciones del gobierno central y otras agencias de proveer la información necesaria al Consejo (Instellingswet W.R.R., art. 8), y faculta al organismo a realizar consultas directas a expertos del sector público o privado, e internacionalmente (Instellingswet W.R.R., art. 9). El informe final elaborado por el Consejo es presentado al Primer Ministro y Ministro de Asuntos Generales, y estas autoridades están obligadas a dar respuesta al WRR en un plazo máximo de 3 meses sobre sus conclusiones, informadas en reunión de gabinete del Consejo de Ministros (Instellingswet W.R.R., art. 11 y WRR, 2023).

Por ley, el WRR se integra con al menos 5 y hasta 11 consejeros, para un periodo de 5 años renovable por una vez. La designación la realiza el Primer Ministro, en acuerdo con el gabinete del Consejo de Ministros. El director del Consejo es un cargo de tiempo completo, a diferencia del resto de los consejeros que pueden realizar otras actividades profesionales (Instellingswet W.R.R., art. 3-4).

El WRR actualmente está integrado por 8 consejeros con cátedras en las principales universidades holandesas. Se trata de un consejo de trabajo o *'writing council'*, es decir, los consejeros realizan investigación y escriben informes activamente y por sí mismos, en cooperación con un staff académico para la investigación y un staff administrativo para la gestión y difusión, de un total de 40 profesionales (WRR, 2023b).

Los proyectos de trabajo del Consejo pueden tardar entre 1 y 3 años, e incluyen diferentes métodos de análisis y equipos de trabajo interdisciplinarios. Todos sus productos, que incluyen informes de asesoría, minutas políticas, investigaciones y reportes de trabajo son revisados interna y externamente. Los informes y las minutas son presentados al Gobierno y al Parlamento. El Consejo también realiza seminarios, conferencias, reuniones, videos, infografías y podcast de uso interno y externo, y se

preocupa de difundir el impacto de sus investigaciones por diferentes medios, de traducir todas sus publicaciones al inglés, así como de publicarlas en la editorial Springer (WRR, 2023c).

Anexo

A continuación se presentan dos tablas que sistematizan de manera resumida las principales características de cada uno de los organismos analizados. La primera, identifica los rasgos de estructura, dirección y vinculación política de cada institución. La segunda, destaca los principales aspectos de organización interna y servicios de cada organización.

Tabla 1. Estructura de dirección de instituciones asesoras para estudios de futuro

País	Carácter de la institución	Organismo de dependencia directa	Supervisión o dirección política	Vínculo con la más alta autoridad de gobierno
Canadá	Organismo centralizado y unipersonal	<i>Minister of Employment, Workforce Development and Disability Inclusion</i>	Consejo directivo ministerial - <i>Deputy Minister Steering Committee</i>	Con el Primer Ministro (primera autoridad de gobierno) a través del Consejo directivo ministerial, integrado por el vicesecretario del <i>Privy Council Office</i>
Corea del Sur	Organismo centralizado y colegiado	<i>Minister of the of the Office for Government Policy Coordination (OPC)</i>	<i>Prime Minister</i> (segunda autoridad de gobierno)	Con el <i>Prime Minister</i> (segunda autoridad de gobierno) a través de OPC
EE.UU.	Organismo descentralizado y colegiado	<i>Office of the Director of National Intelligence</i>	<i>Director of National Intelligence</i>	Con el Presidente de la República, a través del <i>National Security Council</i> y del <i>Director of National Intelligence</i>
Países Bajos	Organismo descentralizado y colegiado	Autónomo	Director del WRR (organismo autónomo)	Con el Primer Ministro (primera autoridad de gobierno) y el Parlamento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Organización interna y servicios de instituciones de estudios de futuro

País	Nombre de la institución	Miembros del organismo	Objetivos del organismo	Autoridad a la que reporta sus servicios	Productos destacados
Canadá	<i>Policy Horizons Canada</i>	a) <i>Policy Horizons</i> , 1 b) Consejo directivo ministerial, 11	Investigar, capacitar y formar redes	<i>Deputy Minister of Employment and Social Development Canada</i>	Programa <i>Canada Beyond 150</i> , publicación <i>Canada 2023</i> , conferencia <i>Futures Week Conference</i>
Corea del Sur	<i>National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences (NRC)</i>	20	Coordinar la actividad de pensamiento estratégico para desarrollar la industria y la investigación	<i>Prime Minister</i> (segunda autoridad de gobierno)	<i>National Future Strategy</i> , Proyecto Conflictos Futuros
EE.UU	<i>National Intelligence Council (NIC)</i>	20	Desarrollar contexto sobre asuntos estratégicos significativos y tácticas de mediano y corto plazo	<i>National Security Council</i> (Consejo de Seguridad Nacional) y <i>Director of National Intelligence</i>	<i>Global Trends</i>
Países Bajos	<i>Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR)</i>	11	Investigar y asesorar con base científica en temas trascendentales de largo plazo	Primer Ministro (primera autoridad de gobierno) y Parlamento	Reportes al Gobierno y al Parlamento

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- BCN (2019) Regulación a los think tanks de partidos políticos en Chile. Elaborado por Andrea Vargas. Octubre de 2019. Disponible en: <http://repositorio.bcn.cl/> (Septiembre, 2023).
- CALOF Jonathan y Smith Jack E (2010) Critical success factors for government-led foresight. En *Science and Public Policy*, 37(1), February 2010, pages 31–40. DOI: 10.3152/030234210X484784 Disponible en: <https://academic.oup.com> (Septiembre, 2023).
- COMPETENCE CENTRE ON FORESIGHT (2020) ForLearn: Online Foresight Guide. Disponible en: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/forlearn-online-foresight-guide_en (Septiembre, 2023).
- CRS (2011) The National Intelligence Council (NIC): Issues and Options for Congress. Congressional Research Service, Richard Best, December 27. 2011. Disponible en: <https://sgp.fas.org/crs/intel/R40505.pdf> (Septiembre, 2023).
- EPTA (2023) Membres - Korea. Disponible en: <https://eptanetwork.org/members/associate-members/46-associates> (Septiembre, 2023).
- FUERTH Leon y FABER Evan (2012) Anticipatory Governance. Practical upgrades. Disponible en: <https://www.files.ethz.ch/isn/174495/Book-025.pdf> (Septiembre, 2023).
- HAVAS Attila, SCHARTINGER Doris y WEBER Matthias (2010) The impact of foresight on innovation policy-making: recent experiences and future perspectives. En *Research Evaluation*, 19(2), June 2010, pages 91–104. DOI: 10.3152/095820210X510133. Disponible en: <https://academic.oup.com> (Septiembre, 2023).
- HEO Kyungmoo (2019) Korea National Foresight. History of Applying Futures Studies and Foresight to Korea National Planning. KAIST. Disponible en: <https://www.ffcoi.org/wp-content/uploads/2019/03/Korea-National-Foresight-History-of-Applying-Futures-Studies-and-Foresight-to-Korea-National-Planning-Jul-2018.pdf> (Septiembre, 2023).
- HEO Kyungmoo y SEO Yongseok (2019) National Foresight in Korea: History of Futures Studies and Foresight in Korea. En *World Futures Review*, 2019, Vol. 11(3) 232–244. DOI: 10.1177/1946756718805219. Disponible en: https://futures.kaist.ac.kr/upload/309/20210423103541_142a83fe.pdf (Septiembre, 2023).
- HEO Kyungmoo y SEO Yongseok (2021) Applying foresight to policy agenda-setting: A successful case in South Korea. En *Futures* 127 (2021). DOI <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102701>. Disponible en: <www.elsevier.com/locate/futures> (Septiembre, 2023).
- HUTCHINGS Robert (2019) “Introduction”. En Robert Hutchings y Gregory F. Treverton (eds), *Truth to Power: A History of the U.S. National Intelligence Council* (New York, 2019; online edn, Oxford Academic, 20 June 2019), DOI: 10.1093/oso/9780190940003.003.0001. Disponible en: <https://academic.oup.com> (Septiembre, 2023).
- MEDINA Javier, BECERRA Steven y CASTAÑO Paola (2014) *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Libros de la CEPAL, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf (Septiembre, 2023).
- NEHME Claudio Chauke, DE MIRANDA SANTOS Marcio, FELLOWS Lelio, y MASSARI Gilda (2012) Challenges in communicating the outcomes of a foresight study to advise decision-makers on

- policy and strategy. En *Science and Public Policy* 39 (2012) pp. 245–257. DOI:10.1093/scipol/scs015. Disponible en: <https://academic.oup.com> (Septiembre, 2023).
- NRC (2021) NRC. The Global Think-Tank. Designing the Future of Korea. Disponible en: https://www.nrc.re.kr/boardDownload.es?bid=ATT&list_no=160014&seq=3 (Septiembre, 2023).
- NRC (2022) 2022 Annual Storybook. Disponible en: https://www.nrc.re.kr/boardDownload.es?bid=ATT&list_no=176376&seq=2 (Septiembre, 2023).
- OECD (2019) Strategic Foresight for Better Policies. Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures. October, 2019. Disponible en: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf> (Septiembre, 2023).
- OECD (2022) Foresight and anticipatory governance in practice. Lessons in effective foresight institutionalisation. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/361649402> (Septiembre, 2023).
- SCOBLIC Peter (2021) Strategic Foresight in U.S. Agencies. An Analysis of Long-term Anticipatory Thinking in the Federal Government. Disponible en: <https://www.newamerica.org/future-security/reports/strategic-foresight-in-us-agencies/> (Septiembre, 2023).
- SOIF (2021) Features of effective systemic foresight in governments around the world. School of International Futures. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf (Septiembre, 2023).
- VAN DER ELST Kristel (2021) Ministry of the Future. Interview. En Chandler Institute of Governance. Disponible en: <https://www.chandlerinstitute.org/governancematters/ministry-of-the-future> (Septiembre, 2023).
- WOODSIDE Claire (2023) Scenarios In Foresight. Disponible en: <https://paxsims.files.wordpress.com/2023/06/cw-policy-horizons-panel4.pdf> (Septiembre, 2023).

Recursos Web de agencias de gobierno

Canadá

- GOVERNMENT OF CANADA (2022) Policy Horizons Canada. Disponible en: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/esdc-transition-binders/department-101-2021.html#h2.8.9> (Septiembre, 2023).
- POLICY HORIZONS (2023) Policy Horizons Canada (Policy Horizons). Disponible en <https://horizons.gc.ca/en/about-us/> (Septiembre, 2023).

Corea del Sur

- KAIST (2023) KAIST Future Strategy 2021. Disponible en: <https://futures.kaist.ac.kr/en/?c=290> (Septiembre, 2023).
- KAIST MOON SOUL GRADUATE SCHOOL OF FUTURE STRATEGY (2023) Background. Disponible en: <https://futures.kaist.ac.kr/en/?c=271> (Septiembre, 2023).
- KISDI (2023) 2023 대한민국 미래전망대회 ‘데이터가 비추는 국가 미래전략’. Disponible en: <https://www.kisdi.re.kr/bbs/view.do?bbsSn=113939&key=m2101113056011> (Septiembre, 2023).

NAFI (2023) Vision and Mission. Disponible en: <https://www.nafi.re.kr/english/vision.do> (Septiembre, 2023).

NRC (2023) Vision 2023 <https://www.nrc.re.kr/menu.es?mid=a10102020000> (Septiembre, 2023).

OFFICE OF THE PRESIDENT (2023) Organizational Chart https://eng.president.go.kr/yongsan_office/organization (Septiembre, 2023).

EE.UU.

ODNI (2021) Foreword. En: The Strategic Futures Group, National Intelligence Council, Global Trends 2040. A more contested world. March 2021. Disponible en: <https://www.dni.gov/index.php/gt2040-home/introduction> (Septiembre, 2023).

NIC (2021) National Intelligence Council (NIC). Disponible en: <https://www.dni.gov/index.php/who-we-are/organizations/mission-integration/nic/nic-who-we-are#:~:text=Since%20its%20establishment%20in%201979,objective%20estimative%20all%2Dsource%20analysis>. (Septiembre, 2023).

Países Bajos

WRR (2023) About us. Disponible en: <https://english.wrr.nl/about-us/task-and-position> (Septiembre, 2023).

WRR (2023b) Organization. Disponible en: <https://english.wrr.nl/about-us/organization> (Septiembre, 2023).

WRR (2023c) Independent position - Working method. Disponible en: <https://english.wrr.nl/about-us/task-and-position/independent-position> (Septiembre, 2023).

Normativa utilizada

Países Bajos

INTELLINGSWET W.R.R. Disponible en: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0003043/2019-03-01> (Septiembre, 2023)

Corea del Sur

CONSTITUTION OF THE REPUBLIC OF KOREA. Disponible en: <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?lsiSeq=61603&viewCls=engLsInfoR&urlMode=engLsInfoR#0000> (Septiembre, 2023)