

SIGLO

21

FILOSOFÍA PARA FORJAR FUTURO  
A propósito del nihilismo financiero

HABILIDADES DEL FUTURO  
Dos grandes desafíos para el 2025

12

SEÑALES  
QUE CREAN  
FUTURO

REFLEXIONES  
DEL FUTURO

It's not about you,  
it's about us.

OBSERVATORIO DEL

FUTURO



HUMANIDAD AUMENTADA

# Mentores de éxito

AdpList.org y la tecnología que facilita que cualquier persona del mundo pueda tener su mentor experto para apalancar sus proyectos de vida hacia el éxito.

## TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO

Las WorkerTech y su impacto para mejorar el trabajo independiente y el caso de "Quién por Mi"

## INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

Humacyte y la revolución de las piezas de repuesto para el cuerpo de las personas.

## REVOLUCIÓN CIENTÍFICA Y DIGITAL

SpceX y la reutilización segura de la propulsión de cohetes con el exitoso lanzamiento de Starship

## Informe mensual

La configuración del futuro  
a partir de las señales  
del presente

Mgter. Andrés Pallaro  
OBSERVATORIO DEL FUTURO  
DIRECTOR

### Beyond O1 de WearM.AI

#### Sensor portátil con I.A para entrenamiento

Beyond O1 es el primer dispositivo óptico y portátil capaz de capturar más de 86 millones de puntos de datos en una sesión deportiva, brindando información con calidad de laboratorio sobre la salud de los músculos, las articulaciones y las fuerzas de contacto de la rodilla. La IA integrada interpreta las condiciones deportivas de forma dinámica, transformando datos complejos en entrenamiento personalizado que mejora el rendimiento y previene lesiones a través de un entrenador virtual a medida.

Foco en lo que emerge

# Las dimensiones de la realidad

## Lo que va terminando

Todo aquello que está en decadencia, declive u obsolescencia. Muestra rendimientos decrecientes y dificultades de adaptación al cambio.

## Resistencia y conflicto

## Lo que está madurando

Todo aquello que está en fase expansiva y consolidación. Es el reino del presente, donde el dominio y el análisis se concentran en la ejecución y la optimización de resultados.

## Optimización y expansión

## Lo que está emergiendo

Todo aquello que está dando sus primeros pasos a partir del cambio y la innovación, y que suele traducirse en señales y experimentos que se pueden visualizar en el presente.

## Experimentación y creación

## ¿Qué miramos?

Señales y transformaciones que están emergiendo y tendrán impacto en la configuración del futuro, bajo la perspectiva del tecnohumanismo.

### Acheless PTBRO Inc.

#### Aliviador de tensión temporomandibular portátil

Acheless es un dispositivo portátil que emplea estimulación puntual para aliviar la tensión en la articulación temporomandibular. Mediante electrodos SSP, microcorriente y vibración, actúa sobre los músculos temporal y masetero, mejorando el flujo sanguíneo y desencadenando la liberación de hormonas que alivian el dolor. Con su diseño intuitivo, Acheless ofrece alivio inmediato, sirve como una solución práctica de atención médica domiciliaria, y reduce la dependencia de analgésicos.

Prisma que adoptamos

# Reconocer señales del futuro en el presente

- 
- 1** Optimismo, aún bajo el influjo de amenazas.
  - 2** Confianza en la condición y capacidad humana.
  - 3** Ciencia y tecnología como motor de innovación.
  - 4** Gestión y liderazgo para hacer que las cosas pasen.
  - 5** No hay determinismos, hay construcción de personas, equipos y organizaciones.
  - 6** No hacemos pronósticos, solo configuramos escenarios posibles.



# La ventana de Overton

## Recurso de análisis

La ventana de Overton es el recurso que usamos para seguir grandes categorías de ideas que van generando nuevas acciones con alto impacto en la configuración de futuro.

Thomas Khun explicaba que nuevos paradigmas aparecen y se consolidan cuando los existentes no pueden ya resolver las anomalías que se van acumulando en distintas etapas del recorrido de las sociedades. En ese devenir histórico, la Ventana de Overton (nombre de un ex funcionario de USA de los

años 60) es un concepto que refleja con precisión cómo funciona la dinámica de las nuevas ideas, iniciativas y proyectos que van surgiendo progresivamente en distintos campos de la actividad humana y que suelen, en tiempo presente, ser consideradas radicales, inviables, utópicas. No obstante, a partir de experimentos, prototipos, hallazgos y mucho coraje, van configurando esas señales que terminan construyendo futuro. Esas señales buscamos en nuestra Ventana de Overton.



**Transitamos una década que es considerada punto de inflexión hacia el futuro del Siglo 21, potenciada aún más por el impacto de la Pandemia Covid-19.**



## Arquitectura del futuro

### Edificio FOUR Frankfurt, Alemania

El proyecto Four es un complejo de rascacielos sustentable que va más allá de la arquitectura moderna. Su diseño y construcción integran principios ecológicos y sociales, creando un modelo de desarrollo urbano que responde a los desafíos ambientales y sociales del siglo XXI. Con su enfoque en la eficiencia energética, la inclusión social, la movilidad sostenible y la gestión responsable de recursos, establece un nuevo estándar para el desarrollo urbano sostenible.



# 12 Espacios donde emerge el futuro

1 Nuevas economías

3 Innovación en productos y servicios

7 Transformación del trabajo

5 Innovación Educativa



**4** Revolución digital

**6** Reparación del Planeta Tierra

**Hacia el futuro, hoy.**

El Observatorio del Futuro se encarga de identificar las distintas señales que dan forma al futuro dentro de los principales escenarios tecno-sociales.

**11** Gobernanza global

**10** Filosofía y ética prácticas

**9** Reinención de salud y bienestar

**8** Inclusión, innovación y ascenso social

**12** Humanidad aumentada



Señal que crea futuro

# Nuevas Economías

Nueva edición de Impact/100 · Cien formas de construir futuro premiadas, entre ellas la argentina Puna Bio.

**Norrskén** es una organización sin fines de lucro que nació en Noruega para **apoyar el emprendimiento y la tecnología como palancas centrales de cambio positivo**. Están embarcados en construir un ecosistema de actores y soluciones para que emprendedores de impacto de todo el mundo puedan **hacer de la salvación del planeta un negocio exitoso**. En ese marco, todos los años llevan adelante **Impact /100**, un certamen a través del cual eligen 100 compañías recientes con mayor impacto positivo a través de los negocios que despliegan. Para ellos, se trata de **100 formas de construir futuro** que todos los años eligen como las más significativas. Sostienen que, si bien muchas veces el presente puede parecer oscuro, está lleno de nuevos modelos que generan soluciones. Promoverlas y ponerlas en valor es la gran misión. En este 2024, más de **1200 startups nominadas** permitieron elegir las 100 de mayor impacto, de las cuales un 18% tienen que ver con sistemas alimentarios sostenibles, un 15% en salud, energía 14%, captura de carbono 7%, transporte y logística 5%, construcción 4%, materiales sostenibles 4% y otros un 33%. Entre ellas, estuvo **la argentina Puna Bio**, con gran potencial para convertirse en unicornio, y la única de Latinoamérica en esta edición de Impact /100. **Puna Bio es pionera en potenciar cultivos y regenerar suelos a través de la innovación biológica y sustentable**. Sus productos estrella son Kunza (soja) y Kanzana (trigo), **biofertilizantes hechos en base a bacterias extremófilas del Norte Argentino**. Enorme futuro para esta compañía argentina que mejora el mundo haciendo negocios.

## Issues del tema

Creación de valor múltiple: triple impacto

Capitalismo de las partes interesadas

Empresas sociales (Yunus)

Automatización basada en el valor y no en el costo

Economía circular, del bien común y otros modelos

## Reflexión sobre esta señal

Se multiplican las instancias de promoción y reconocimiento a los actores y startups que le van dando **entidad cada vez más real a lo que llamamos nuevas economías**. Es fascinante el momento que transitamos: un **nuevo paradigma para hacer negocios con triple impacto** se abre camino a fuerza de ideas innovadoras, tecnologías aplicadas y sobre todo emprendedores imbuidos de propósitos trascendentes. ¡Vamos por más!.



**Pregunta para pensar**

¿Cuáles son las palancas que nos permitirán lograr que en Latam se reproduzcan los casos como Puna Bio y en próximas ediciones de Impact /100 sean muchas más las startups de la región reconocidas por dicho certamen de alcance global?



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Estado Emprendedor

**Políticas de Innovación orientadas a Misiones (MOIP)** · Suecia, Finlandia y Dinamarca muestran un camino replicable.

Un reciente estudio encargado por el **Grupo Temático Nórdico para Regiones Verdes, Innovadoras y Resilientes (2021-2024)**, explora cómo **Suecia, Finlandia y Dinamarca** han desplegado **políticas de innovación orientadas a misiones (MOIP)**, integrándolas a los sistemas nacionales de innovación, como estrategias para abordar los principales desafíos de sus sociedades. El informe destaca las similitudes y diferencias de las políticas de innovación orientadas a misiones públicas que cada país ha venido desplegando, reconociendo en todos los casos los progresos que implica haber adoptado esta perspectiva desde el Estado. La ciencia y la innovación ya no sólo responden al interés del crecimiento económico, sino también a la **urgencia de diseñar nuevas soluciones para un mundo bajo fuerte transformación social en todos los órdenes**. La relevancia de adoptar perspectivas de largo plazo, la activa colaboración entre todos los actores de la sociedad y la alineación con marcos más amplios de la Unión Europea como Horizonte Europa y Pacto Verde Europeo, son los **principales activos que va logrando esta manifestación de Estado emprendedor en estos tiempos de aceleradas transformaciones**.

## Issues del tema

Progresismo impositivo sin atender contra la creación de riqueza

Diseños institucional es basados en behavioral sciences

Inversión pública estratégica es posible y deseable

Fin de las eras del Gran y del Pequeño Gobierno

Auge de Skills Tech y en I.A.

## Reflexión sobre esta señal

Parece un contrasentido requerir que el Estado lidere procesos de innovación. Pero fuera de las etiquetas, los enfoques de moda o los estigmas del pasado, **el enfoque de políticas de innovación orientadas a misiones crece en adopción en el mundo**. Hay aprendizajes históricos, nuevas problemáticas y nuevas metodologías que así lo avalan. **Estrategias concertadas de innovación son más potentes si un Estado emprendedor se involucra trabajando con todos los sectores**.



**Pregunta para pensar**

**¿Se convertirán las políticas de innovación orientadas a misiones en estrategias imprescindibles que los Estados deben desplegar si quieren alinear y potenciar los esfuerzos de todos los sectores de la sociedad para resolver problemas más complejos y cambiantes del siglo XXI?**



**Más info**  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Innovación en productos y servicios

**Tejidos corporales cultivados** · Humacyte hace realidad el sueño de la fábrica de repuestos aptos para el cuerpo humano.

**Los tejidos corporales cultivados en laboratorio** avanzan y van camino a convertirse en uno de los principales productos de la medicina moderna basada en nuevas tecnologías. **Humacyte, compañía de biotecnología con sede en Carolina del Norte, fabrica vasos sanguíneos** para ayudar a pacientes con lesiones traumáticas, que usan catéteres para diálisis o que sufren grandes dolores por un estrechamiento de la circulación sanguínea en las extremidades del cuerpo. Esto abre nuevas posibilidades para millones de personas, dado que en palabras de la Dra. Laura Niklason, Directora Ejecutiva de Humacyte, estamos ante **“piezas de repuesto para el cuerpo de las personas”**. Fabricar arterias a través de la ciencia **se inicia en los laboratorios y se completa con las propias células de un paciente**. Un tubo de colágeno y otras proteínas capaz de transportar sangre, libre de células extrañas, es el resultado de este proceso para fabricar “repuestos del cuerpo humano”, que ya se ha comenzado a probar con pacientes y espera la aprobación final de la FDA de Estados Unidos. **La tecnología ha demostrado eficacia en ensayos clínicos en pacientes** con traumatismos por disparos, accidentes de tránsito o de trabajo. Y también en soldados ucranianos heridos en guerra. Estamos ante un gran paso adelante para el sueño de cultivar en laboratorios **todo tipo de órganos humanos que den forma a la fábrica de repuestos para nuestro cuerpo**.

## Issues del tema

La ciencia se amiga cada vez más con nuevos negocios

La creación de valor adquiere más formatos y modelos

Se multiplica el capital para financiar nuevos negocios

Nuevos espacios de necesidades y consumo surgen todo el tiempo

## Reflexión sobre esta señal

**La biotecnología es un manantial de innovaciones útiles para la vida y el progreso humano**. Si bien existen aspectos polémicos y de gran impacto que requieren miradas éticas y debates regulatorios, la posibilidad de avanzar en soluciones para nuestros dolores y carencias en la vida terrenal no para de sorprender y alimenta las mejores expectativas de un futuro con menos sufrimiento y más soluciones para millones de personas en busca del bienestar.

**Pregunta para pensar**

**¿Seremos capaces de diseñar e implementar los modelos adecuados para que esta "fábrica de repuestos para el cuerpo humano" que ya está en marcha se despliegue de manera segura, accesible y éticamente responsable en nuestro mundo futuro?**



**Más info**  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Revolución digital y científica

**SpaceX y la carrera espacial** · La civilización humana interplanetaria está cada vez más cerca con los logros de Starship.

**Space X** vuelve a desafiar los límites en la que quizás sea la mayor carrera científica y tecnológica de nuestro tiempo: la **conquista del espacio**. El nuevo lanzamiento de un cohete **Starship** (el más poderoso jamás construido) ha demostrado que **ya es posible aterrizar y reutilizar la parte propulsora del mismo**. Es un enorme triunfo de la ingeniería y la innovación de la compañía de Elon Musk, que augura una gran multiplicación de la actividad espacial que se podrá desplegar en los próximos años al resolver la reutilización segura de la propulsión de cohetes. Los costos podrán descender drásticamente y ello hará que este sea el **mayor avance en la industria aeroespacial desde la década de los años 60**. La capacidad de probar, ensayar y mejorar de Space X es sorprendente: más de 300 lanzamientos e intentos de aterrizaje bajo el ideal de reutilización son la **muestra más visible de esta vocación por la innovación y el progreso tecnológico**. Llegar a Marte, como eje central para crear una **civilización humana interplanetaria**, sigue siendo el gran propósito de Musk y todos los que forman parte de Space X. Y de la mano de este tipo de avances concreto y sostenidos, **todo hace pensar que estamos cada vez más cerca de ello**.

## Issues del tema

No hay sectores inmunes a la digitalización

Sin estrategias lineales, priman los efectos asimétricos

Oportunidad: la tecnología que resuelve problemas

Tecno-humanismo: paradigma emergente

Algoritmos: personalizar, no discriminar

## Reflexión sobre esta señal

La civilización humana tiene desafíos y misiones irrenunciables. Conocer y dominar el enorme espacio del que nuestro Planeta forma parte, es **quizás el desafío existencial más potente**. No podemos renunciar a él. No podemos dejar que el enorme espectro de posibilidades que hay en la inmensidad nos sorprendan sin estar movilizados proactivamente. **Space X es la nave insignia de este camino que no sabemos dónde nos llevará pero que estamos destinados a recorrer**.

# 4

**Pregunta para pensar**

**¿Será la civilización interplanetaria una posibilidad de supervivencia y expansión de la humanidad y podremos avanzar de forma coordinada hacia ella en medio de un mundo con renovados conflictos y diferencias geopolíticas?**



**Más info**  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Innovación educativa

Crece la red Big Picture Learning · 275 lugares en el mundo donde los estudiantes están en el centro para aprender en comunidad.

La transformación que vive la educación en el mundo es tan relevante y multifacética que no para de ofrecer nuevos formatos y modelos de forma permanente. **Big Picture Learning es uno de ellos.** Una **red de 275 escuelas y centros de enseñanza distribuidos por el mundo** bajo la premisa común de que las escuelas son mucho más que edificios. Son **lugares donde se aprende con la comunidad.** En ese marco, creen que todos los estudiantes **pueden y deben vivir vidas que ellos mismos diseñen**, respaldadas por mentores activos y oportunidades equitativas que les permitan alcanzar su máximo potencial. Además de una red de escuelas, se asumen como una **incubadora de nuevas ideas para mejorar la educación de las personas.** Nuevas iniciativas para preparar personas para la vida, bajo la orientación de una educación centrada en las necesidades del estudiante, es el gran motor de la comunidad Big Picture Learning. La transformación escolar no sucede de la noche a la mañana, sostienen. El **compromiso y la práctica sostenida de toda la comunidad escolar:** estudiantes, educadores, padres, líderes y otros, es la clave para empoderar a los aprendices y lograr resultados transformadores. **Asesorar y apoyar a las escuelas para que puedan lograrlo es la misión de Big Picture Learning.**

## Issues del tema

Formación por competencias y expansión de la utilidad de habilidades blandas

Aprender a aprender y aprender a emprender como meta habilidades

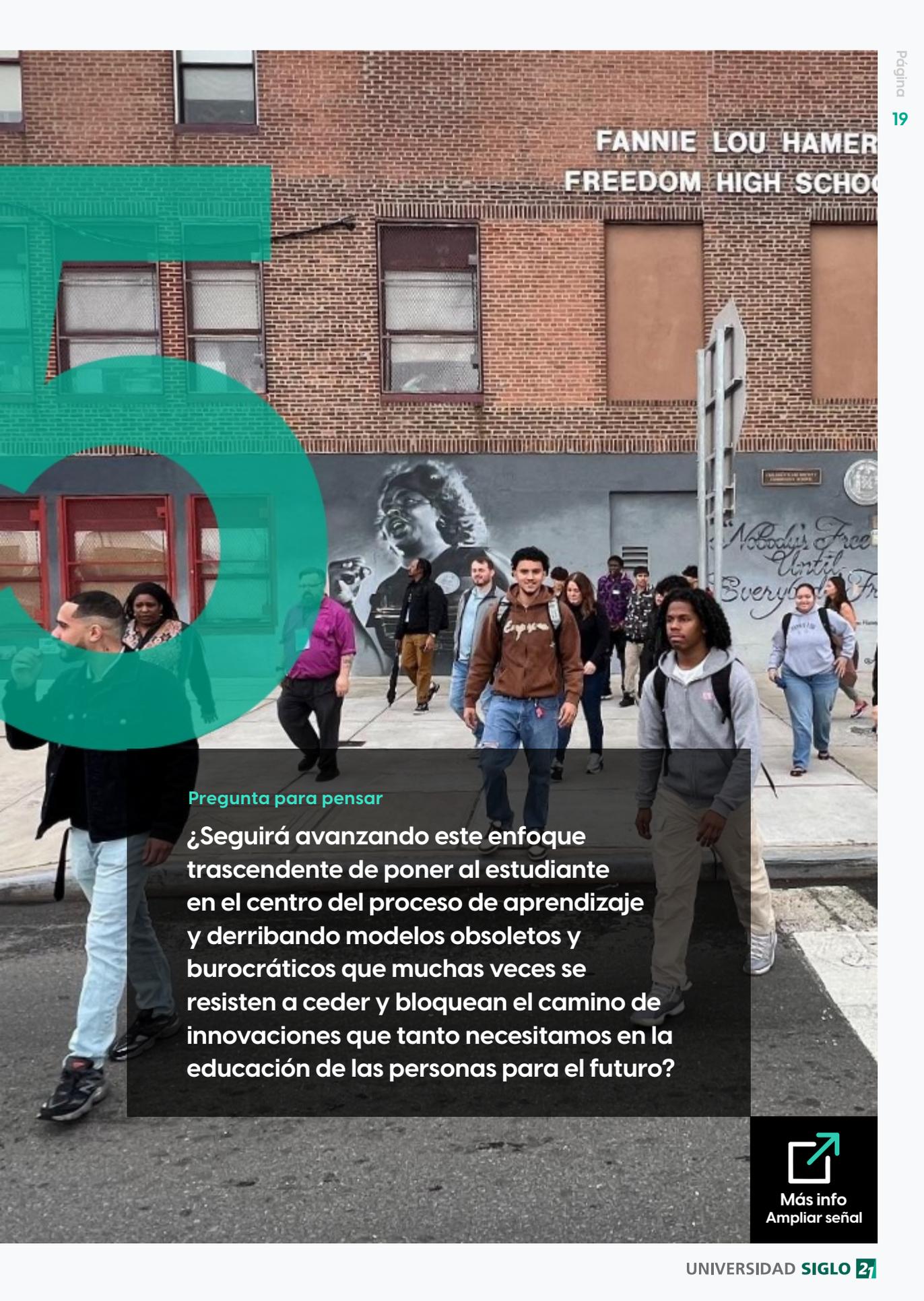
Hallazgos de las neurociencias para expandir el aprendizaje

Mentalidad “fija y de crecimiento” (Carol Dweck)

Mediación tecnológica y lifelong learning

## Reflexión sobre esta señal

Claramente que las tecnologías importan y contribuyen de forma decisiva a ampliar y transformarla educación. Pero casos como el de Big Picture Learning demuestran que **lo fundamental siguen siendo personas y comunidades.** Con los incentivos y las metodologías apropiadas, las **oportunidades de aprendizaje pueden expandirse y nivelarse exponencialmente.** Y con ello el futuro de millones de personas y la humanidad toda.



FANNIE LOU HAMER  
FREEDOM HIGH SCHOOL

No body's free  
until  
everybody's free

**Pregunta para pensar**

**¿Seguirá avanzando este enfoque trascendente de poner al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje y derribando modelos obsoletos y burocráticos que muchas veces se resisten a ceder y bloquean el camino de innovaciones que tanto necesitamos en la educación de las personas para el futuro?**



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Reparación del planeta

**ForwardFarming by Bayer** · Compañía cordobesa Prodeman se suma a la red de agricultura innovadora y sustentable.

Crece la **iniciativa del gigante alemán Bayer para amplificar el impacto de la agricultura sostenible en el mundo, llamada ForwardFarming**. A través de miles de agricultores independientes de distintas partes del mundo, la iniciativa promueve **compartir conocimientos para mejorar la productividad y sostenibilidad de las prácticas agrícolas**. En Bayer manifiestan creer en un enfoque holístico para construir y aplicar mejores soluciones a través de **todos los actores de cadena de valor**: agricultores, académicos, científicos y sociedad civil trabajando juntos. Cada ForwardFarm es única en cuanto a los cultivos que produce, la tierra que cultiva y la comunidad a la que sirve, pero los agricultores comparten la **pasión por promover la agricultura sostenible y moderna**. Disminuir el impacto ambiental en la protección de cultivos, promover la biodiversidad y conservar los recursos naturales, son los tres pilares de la red impulsada por Bayer. En ese marco, recientemente **la compañía cordobesa Prodeman, que lidera la producción de maní en la Argentina (más de 40 mil hectáreas sembradas), se ha sumado a la red ForwardFarming**, reforzando su compromiso con las prácticas sostenibles en su actividad productiva. Entre otras cosas Prodeman practica la economía circular generando energía a partir de la cáscara de maní y fabricando ladrillos ecológicos con los desechos del proceso.

## Issues del tema

┌ **Pandemia:**  
evidencia que  
la ciencia tenía  
razón

┌ **Industria verde,**  
motor de expansión  
de la era económica  
y laboral que se forma

┌ **Huella de carbono**  
cero certificada  
para acceder  
al mercado

┌ **Nuevas**  
generaciones:  
movimiento  
imparable

## Reflexión sobre esta señal

Enorme ejemplo de las ventajas de la colaboración cuando compañías del volumen de Bayer se proponen mejorar el mundo. No hace falta romper con los principios del progreso material que supone expandir mercados y oportunidades para las personas. Pero si hay **campo enorme para transformar y mejorar prácticas, a través de los hallazgos de la ciencia y la tecnología, que logran amigar la producción con el medio ambiente**. ForwardFarming es testimonio global de ello.



**Pregunta para pensar**

**¿Podemos acelerar este virtuoso camino hacia la producción integral de alimentos bajo criterios de sostenibilidad en el mundo y son las iniciativas corporativas como ForwardFarming pilar central para lograrlo más rápido?**



**Más info**  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Transformación laboral

**Quién por MI en Latam** · WorkerTech para acompañar, mejorar y desarrollar el trabajo independiente en todos los oficios.

En el mundo, bajo diferentes formas y modelos, crece el **trabajo independiente**. Y de la mano de ello, crece el concepto **WorkerTech como los distintos servicios e iniciativas que se están creando en el mundo para acompañar, proteger e impulsar a los trabajadores** que se desempeñan en este tipo de actividades cuentapropistas. Una de esas plataformas en constante expansión se llama “**Quién por mí**”, que se presenta como la **WorkerTech que forma, asesora y acompaña a los trabajadores de oficios en Latam**. Se propone la misión de ser un punto de encuentro entre clientes y trabajadores de oficios, sin intermediaciones ni comisiones. **Facilitar** que los miles de demandantes de distintos tipos de trabajos puedan solicitar presupuestos de forma ágil y transparente, que quienes ofrecen esos servicios puedan **cotizar** de manera simple y sin fricciones y que de allí puedan surgir **más y mejores contrataciones** para todos, constituye un gran aporte de valor al desarrollo de este segmento del mercado laboral que todas las tendencias señalan como clave para el futuro. Nacida en Argentina, QxM registra ya más de 4700 presupuestos enviados a través de 2800 trabajadores de oficios registrados en más de 240 categorías de trabajo independiente. **Más mercado y mejor organización del trabajo independiente es una gran tarea para el futuro del trabajo.**

## Issues del tema

Trabajo independiente como fuente de progreso personal y no de precariado

Nuevos y más formatos de modelos de emprendedor

Economía popular y de fuerza laboral de cuenta propia

Economía digital, con nuevas skills y nuevos trabajos

Upskilling y Reskilling de la fuerza laboral

## Reflexión sobre esta señal

El trabajo humano está puesto en el centro de los debates del futuro. Oficios crecen en relevancia, más aún a medida que se suceden las evidencias de los impactos de la IA generativa en el mercado laboral. Trabajos de oficios de distintas categorías gozan de buena salud y perspectivas. **Acompañar a las personas a desempeñarlos bien y de forma segura, y motivar a las nuevas generaciones para desarrollar sus propuestas de valor en este campo laboral, son claves para el futuro.**

Pregunta para pensar

¿Se cumplirán las proyecciones de expansión de trabajo independiente con distintos formatos y categorías y asumirán las plataformas como QxM un rol similar al que desempeñaron las compañías y plantas fabriles en la estructura del trabajo humano durante el siglo XX?



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Inclusión, innovación y ascenso social

LearningbyHelping quiere arreglar el mundo · Laboratorio de innovación social y desarrollo sostenible para apoyar proyectos de impacto.

“El mundo está jodido y si quieres fingir que esto no es así, lo entendemos. Pero aquí tenemos otro plan. Arreglarlo y enseñar a hacerlo”. **Así se presenta Learningbyhelping en la portada de su web.** Se trata de un **laboratorio de innovación social y desarrollo sostenible** con una propuesta de valor súper creativa y convocante para las personas movilizadas por las grietas y oportunidades de este mundo en acelerada transformación. **¿Se puede ser una agencia y academia de innovación social al mismo tiempo?** Learning by Helping así lo propone, demostrando que las fronteras entre industrias se tornan más borrosas cuando se trata de encarar este tipo de desafíos tan transversales e innovadores como es el caso de la innovación social. Más de 20 mil personas formadas, 35 mil agentes de cambio nucleados en la comunidad, más de 100 organizaciones asesoradas, más de 85 países impactados y más de 5 mil proyectos desarrollados, son algunos de los números de impacto de esta novedosa y reciente compañía. Con partners de enorme valor como Unesco, Unicef, Sistema B y otros, **la consigna de “creatividad para salvar el mundo” se enriquece y diversifica sin límites.** Pero de la mano de una metodología propia para desarrollar proyectos de impacto, que presentan como simple y efectiva para todos los que estén inspirados en mejorar el mundo.

## Issues del tema

Alta demanda de nuevas palancas para la inclusión y el ascenso social

Ensayos de rentas universales

Políticas públicas de precisión basadas en evidencias

Sociedades + equilibradas favorecen el crecimiento

Metodologías de innovación social en auge

## Reflexión sobre esta señal

El movimiento de inclusión e innovación social que se está desplegando en el mundo convoca y entusiasma. Funciona bajo las reglas de juego del mercado y las propuestas de valor, pero incorpora nuevas metodologías y abordajes que **suponen un esfuerzo colaborativo e innovador para resolver problemas.** De allí su riqueza y su capacidad para incubar agentes tan originales y entusiastas como Learningbyhelping.

**Pregunta para pensar**

**¿Podrán los agentes de la innovación social como Learningbyhelping estar a la altura de las expectativas que vienen generando en este desafío de resolver nuevas problemáticas sociales e impulsar más personas desde las periferias al progreso?**



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Reinvención de la salud

**Cumbre Mundial de Salud 2024** · El mayor espacio del mundo para deliberar y diseñar la salud y el bienestar futuro de la Humanidad.

La nueva edición de la **Cumbre Mundial de la Salud 2024** tuvo lugar del 13 al 15 de octubre en Berlín y reunió a actores de la política, la ciencia, el sector privado y la sociedad civil. **El lema fue "Generar confianza para un mundo más saludable"** y estableció la agenda para un futuro más saludable al inspirar soluciones innovadoras capaces de mejorar el bienestar de las personas. Más de 300 oradores, 3000 participantes presenciales y más de 20000 de forma virtual dan forma a este **espacio de aprendizaje, deliberación y proposición vinculado a la salud más importante del mundo**. Hay miles de expertos, instituciones y equipos trabajando para construir la salud del futuro, bajo hipótesis muy luminosas acerca de que **es factible lograr un salto cualitativo en nuestro bienestar individual y colectivo**. Algunos hitos de impacto de la Cumbre han sido: albergar el mayor evento de donantes a la salud de la historia, el nuevo informe de la Comisión The Lancet sobre inversión transformadora en salud: **"Salud Global 2050"** (que propone pautas y acciones para lograrlo), la inauguración del Hub de Berlín del WomenX Collective (innovación e inversión en salud de la mujer) y el documento sobre acciones de salud pública con recomendaciones de acción para hacer frente al impacto del cambio climático en las personas.

## Issues del tema

- Economía de los cuidados de personas como campo central de innovación
- Trabajadores esenciales de la salud y esquemas para su desarrollo
- Expansión de la medicina de prevención y precisión
- Nuevos modelos de negocios en salud
- Vivir mejor y ya no sólo vivir más

## Reflexión sobre esta señal

A veces parece que estos espacios de deliberación y colaboración global se quedan en la fase de intenciones y buenos deseos. Pero si profundizamos y ampliamos la perspectiva, creemos que adquieren una relevancia mayor para unir las fuerzas de la creación y la innovación bajo líneas estratégicas capaces de lograr mejoras para las personas. **Es el caso de la Cumbre de Salud, con todo lo que deja para trabajar y desplegar en los efectores de salud de todo el mundo.**



**Pregunta para pensar**

**¿Asistiremos antes que termine la década actual a una mejora medible y equitativa en los sistemas de salud acorde al tamaño que los avances en ciencia y tecnología aplicada a la salud prometen para el bienestar de personas y comunidades?**



**Más info**  
Ampliar señal

# Filosofía y ética prácticas

¿Qué significa realmente aprender? · Leslie Valliant y la “educabilidad” de las personas como apuesta y gran diferencial frente a la IA expandida.

Una nota reciente en **New Yorker** ha puesto en el centro uno de los principales temas de debate filosófico y ético de la actualidad. Bajo el título “¿Qué significa realmente aprender?”, la nota propone reflexionar sobre el libro de **Leslie Valliant**, un eminente científico de Harvard, y su mirada sobre la **educación de las personas en tiempos de inteligencia artificial generativa** cada vez más profunda y expandida. Valliant pone el acento en la “**educabilidad**” de las personas. La inteligencia no basta, hay algo más complejo en la manera que aprendemos y usamos el conocimiento. Y puede ser la clave de la diferencia y ventaja frente a la expansión de la IA. **Estos sistemas no pueden ser tan flexibles como las mentes humanas porque no son educables.** Para Valliant, “los humanos combinamos fragmentos de conocimiento adquiridos con años de diferencia en teorías de considerable complejidad que tienen muchas partes dispares”. De esta forma, **la educabilidad asume la forma de una especie de “inteligencia callejera”** y estaría estrechamente relacionada con el sentido común que pueden tener las personas, a diferencia de la IA. Promover las **polinizaciones cruzadas que pueden suceder en nuestra mente** para actuar a lo largo de la vida sería el camino ideal. Este enfoque deja muchos disparadores para repensar la educación, sabiendo que en este terreno **no siempre funciona el “just in time”**, sino la base de conocimientos, experiencias y habilidades que se generan y se combinan de diferentes formas en cada etapa de la vida de una persona.

## Issues del tema

Reflexión filosófica y de las grandes preguntas en sistemas complejos y organizaciones

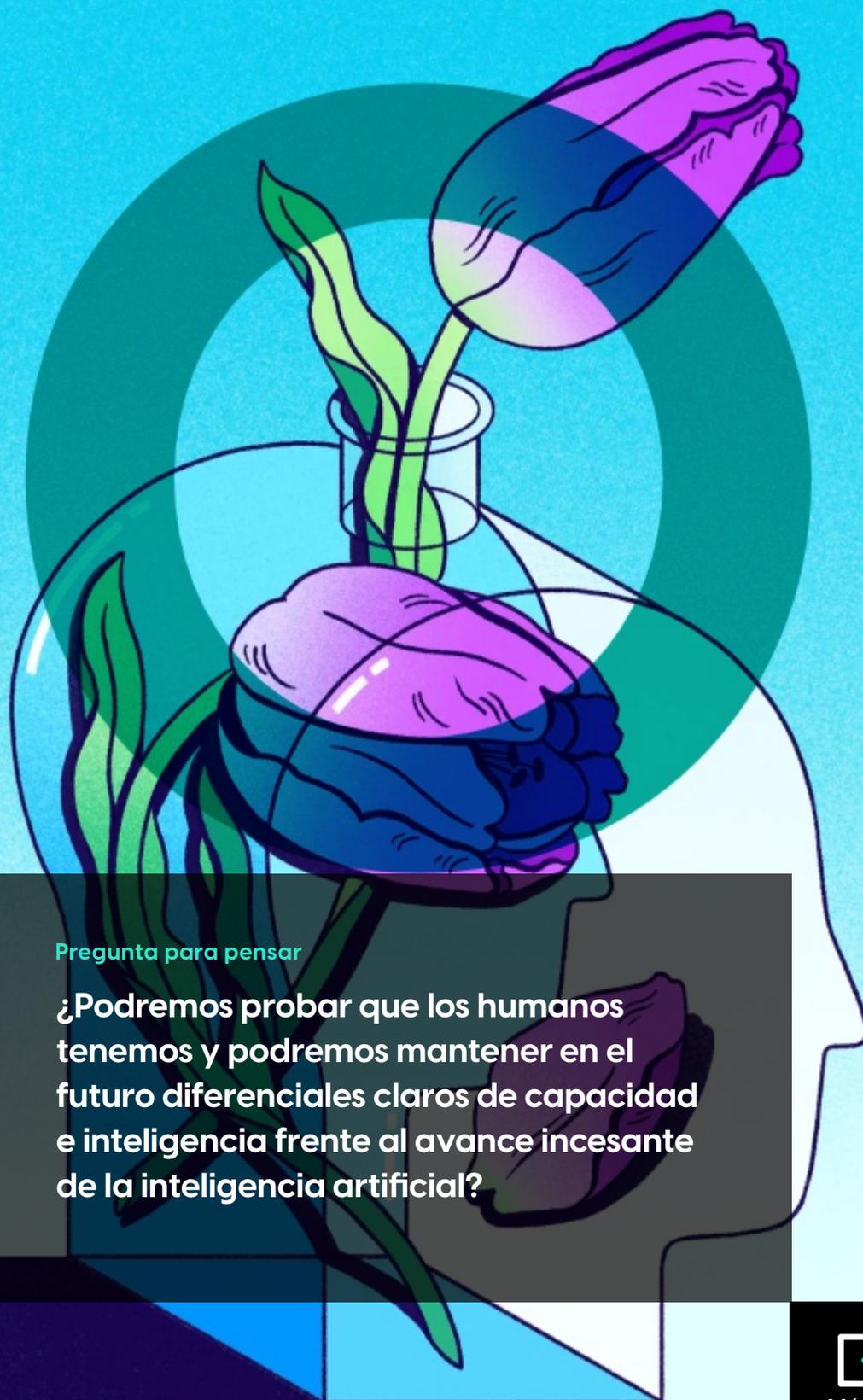
Humanidades se revalorizan por encima de las especialidades técnicas

“Utilidad práctica” de la filosofía y la ética en el centro de la escena

Revolución digital es mejor bajo códigos de ética

## Reflexión sobre esta señal

Necesitamos pensar, ensayar y articular ideas y perspectivas sobre la educación de las personas en este momento donde la IA generativa ha llegado para quedarse. No hay otro camino que nos pueda llevar a futuros deseados para la Humanidad sino **acertamos en los caminos para mejorar y expandir la educación de las personas en un mundo lleno de tecnologías inteligentes.** La mirada de Valliant es un enorme aporte en esta línea.



Pregunta para pensar

**¿Podremos probar que los humanos tenemos y podremos mantener en el futuro diferenciales claros de capacidad e inteligencia frente al avance incesante de la inteligencia artificial?**



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Gobernanza Global

**G20 Brasil y "Estados Conectores"** · Concertación internacional y geopolítica encendida en transición hacia nuevo orden global.

En un período de compleja transición como vive el orden global actualmente, **los matices son la norma**. Imposibilidades por un lado, nuevas perspectivas que van emergiendo, por otro. Mientras los liderazgos más concertadores se esfuerzan por construir hojas de ruta hacia el futuro, la realpolitik hace su parte y va dibujando nuevos equilibrios. Todo combinado, adquiere valor de señal de los tiempos que vienen. Vaya por caso, **la reciente Cumbre del G20 desarrollada en Brasil ha finalizado con resultados muy limitados frente a las expectativas previas**. La insistente prédica del Gobierno de Brasil con la necesidad de nuevos compromisos para mejorar la sociedad global y el planeta se ha encontrado con el fuerte dique de los intereses nacionales más pronunciados de muchos países. No obstante, **sostener el ejercicio de la conversación civilizada internacional en este contexto de transición** es, sin dudas, una prioridad que no debemos perder. Mientras tanto, **la geopolítica aporta lo suyo** y se van configurando fórmulas de equilibrios precarios pero necesarios. Como, por ejemplo, **la noción de "Estados Conectores" en medio de una economía global fragmentada y desalineada**, como ha explicado recientemente el **experto Esteban Actis citando un estudio de Aiyar y Ohnsorge**. Países como **Vietnam, Polonia, México, Marruecos e Indonesia** pueden amortiguar el impacto de un comercio global más trabado y facilitar el despliegue de la globalización hacia un nuevo estado evolutivo luego de esta compleja transición.

## Issues del tema

El mundo del Siglo 21 es una constelación de intereses difícil de ordenar

Las instituciones globales del Siglo 20 transitan un lento proceso de revisión y reestructuración

Luego de Trump, cobra fuerza la idea de una nueva Gobernanza global

Tensión por el liderazgo global entre USA y China

## Reflexión sobre esta señal

Hay tiempos donde es necesario agudizar la mirada para identificar señales de futuro que no aparecen muy nítidas. En tiempos de transición geopolítica como los actuales, hay muchas hipótesis plausibles. Pero esta mezcla de mantener viva, aunque debilitada, la llama de la concertación y los acuerdos globales, mientras el equilibrio real de los actores van configurando espacios de oportunidad, parece ser una buena palanca hacia el futuro.



Pregunta para pensar

**¿Podrán los Estados Conectores consolidar ese papel de amortiguadores de flujos de intercambios y relaciones dañadas por las tensiones nacionalistas y, en ese marco, sostener puentes para el orden económico global del futuro?**



Más info  
Ampliar señal

Señal que crea futuro

# Humanidad Aumentada

**Mentores expertos para todos** · Adplist.org y la mediación tecnológica para poder acceder a mentores para cada proyecto de vida.

Son múltiples y diversas las modalidades por las cuales las nuevas tecnologías, más inteligentes, usables y accesibles, pueden provocar aumentos de la capacidad humana. En este caso, resuena el **impacto que puede tener la mediación tecnológica para que millones de personas en todo el mundo puedan identificar y acceder a algo tan simple y relevante como es un mentor experto** capaz de ayudar en el logro de los objetivos de vida de cada uno. **Adplist.org ofrece más de 30 mil mentores expertos para acelerar el crecimiento de las personas que los necesiten.** ¿Cuántas veces en la vida personas de distinto origen y condición no tuvieron la posibilidad de alcanzar un mentor que los apalanque hacia sus futuros? La propuesta de valor de Adplist.org luce potente: **“Conviértete en la mejor versión de ti mismo accediendo a las perspectivas y experiencias de vida de otras personas que han pasado por lo mismo”**. Sólo con buena tecnología montada en una plataforma digital puede lograrse esto a gran escala. Cualquier persona puede recorrer los perfiles de los mentores / expertos presentados y elegir alguno que le haga sentido para su carrera. Desde un nivel muy junior hasta aquellos transitan desafíos de alto liderazgo, es factible **aumentar la capacidad humana recurriendo a la ayuda de mentores en AdpList.**

## Issues del tema

La tecnología puede potenciar las capacidades humanas

Diseño y reparación de la biología de las personas

Transhumanismo como fenómeno de alta complejidad

Neurociencias y estimulación tecnológica

## Reflexión sobre esta señal

El mercado de oferentes y demandantes de conocimientos, experiencias y destrezas es enorme y fantástico gracias a la tecnología. Podemos salir de nuestros círculos inmediatos y acceder a un ilimitado número de posibilidades, tanto si necesitamos dar como recibir mentoría. AdpList multiplica las chances de proyectos personales exitosos en un mundo lleno de actividades, donde hacer algo útil para otros sigue siendo clave.

**Pregunta para pensar**

**¿Llegaremos al ideal de mentores útiles y accesibles para toda persona del mundo frente a la evidencia de que no alcanza con el dinero, la educación formal u otros activos para delinear y ejecutar un proyecto de vida personal con éxito?**



Más info  
Ampliar señal

# Querida comunidad de Señales del Futuro,

Al cerrar este 2024, nos encontramos en la puerta de un año cargado de oportunidades y desafíos emocionantes. Nuestra publicación siempre ha sido un espacio para desafiar, soñar, innovar y reflexionar sobre cómo las tecnologías y las creaciones humanas pueden transformar nuestra realidad. En ese espíritu, quiero compartir dos grandes desafíos que creo definirán el 2025 y que, como individuos y sociedad, debemos abrazar con audacia.

### **El primer desafío: alcanzar una “productividad aumentada”.**

La integración de la inteligencia artificial en nuestras vidas nos llama a evolucionar hacia lo que podríamos denominar "Profesionales Centauro". Este concepto no es solo una metáfora; es una estrategia para ser relevantes en un entorno donde la automatización y la creatividad humana deben coexistir. Ser un Profesional Centauro comienza por usar a la IA para mejorar cada uno de los aspectos clave de tu vida laboral actual: planificar, hacer proyectos, tener reuniones producti-

vas y hacer que las cosas pasen con otros. *¿Ya estás aprendiendo a “promptear” a las IAs que tienes identificadas para cada una de estas tareas diarias?*

### **El segundo desafío: amplificar nuestra humanidad.**

En un mundo hiperconectado, la tecnología no debe alejarnos de lo esencialmente humano, sino acercarnos más. Esto significa desarrollar empatía hacia cualquier otro, sin importar cuán diferente sea; incorporar una consciencia ética en cada decisión, sobre todo cuando nuestras acciones tienen impacto masivo; y, finalmente, crear desde la colaboración. Este desafío nos invita a colocar "más de nosotros" en cada interacción, en cada innovación, en cada esfuerzo por un futuro mejor. *¿Qué mecanismo de aprendizaje tienes para mejorar tu ser humano?*

A modo de cierre de año, de este espacio de habilidades blandas, para enfrentar los desafíos que observo, te propongo (preguntas). Ojalá te sirvan:

## Habilidades para el futuro por Ignacio Bossi

**1. Contribución:** ¿Qué estoy aportando al mundo con mis habilidades y herramientas tecnológicas?

**2. Identidad:** ¿Quién quiero ser en este nuevo contexto de productividad aumentada y humanidad amplificada?

**3. Propósito:** ¿Cómo puedo alinear mis acciones diarias con el impacto que quiero dejar en el futuro?

El 2025 será un año donde la tecnología y la humanidad no competirán, sino que se integrarán. Como colecti-

vo, tenemos la oportunidad de escribir una narrativa donde lo mejor de ambos mundos se conjuga para crear un mañana más brillante.

Los invito a reflexionar sobre estas preguntas, a seguir explorando las *Ventanas del Futuro* y a imaginar juntos un camino donde la innovación y la humanidad se potencien mutuamente.

¡Feliz fin de año y que el 2025 nos encuentre construyendo juntos ese futuro que soñamos!.

---

Con gratitud y entusiasmo,  
**Nacho Bossi.**



### Ignacio Bossi

Profesor de Liderazgo en UCEMA y Siglo21.

Colaborador en Informe: "Señales que crean el Futuro".

Desarrollate con nosotros 

## Filosofía para forjar futuro

# A propósito del nihilismo financiero

por Dr. Jaime Rodríguez Alba

Diversos medios de comunicación han usado la expresión “nihilismo financiero” para referirse a la conducta económica de las generaciones Z. Buscan con este término designar la tendencia de ciertos jóvenes a invertir en productos financieros de elevado riesgo y volatilidad, como criptomonedas y otros. Recopilan historias de jóvenes que, tras un brillante paso por las universidades donde han aprendido finanzas, optan por estos productos, a diferencia de la tendencia anterior a consolidar inversiones en productos menos riesgosos y que, por supuesto, ofrecían menores ganancias. Estos medios señalan que es como si no les importara mucho el ahorro o perder todo en un día, con tal de poder ganar mucho dinero en poco tiempo. Tampoco les importan las consecuencias que sus actos puedan tener, o si los productos de inversión proceden de sistemas y negocios cuestionables desde el punto de vista moral. La justificación es puramente instrumental. A diferencia de las generaciones de sus padres, azeadas a esa idea del protestantismo que dio pie al capitalismo -el ahorro condiciona la inversión, siendo el

ahorro un mandato moral ineludible-, estas generaciones más jóvenes no ahorran y prefieren la adrenalina del éxito rápido al cultivo laborioso del esfuerzo y sus frutos.

En el fondo podría decirse que esta conducta no es sino reflejo de los valores imperantes en lo que se ha denominado capitalismo cognitivo. Un capitalismo marcado por el simulacro y la incesante circulación de signos, casi sin tiempo o sin interés por el descubrimiento semántico, esto es, a lo que la vorágine de los signos que se suceden unos a otros pueda remitir. El nihilismo financiero sería una expresión de ese capitalismo cognitivo marcado por la tendencia al establecimiento de correlaciones o patrones entre datos, sin necesidad de comprensión o sentido. Es como si el sistema mismo fuera una inmensa máquina robótica, que funciona porque hay un entorno (la circulación cada vez más veloz y de mayor cantidad de datos) que lo permite, pero no se necesita la comprensión semántica, sino la pura correlación estadística de datos que conforman patrones. Característica,

como sabemos, de ese oxímoron al que llamamos Inteligencia Artificial.

En cualquier caso, aunque las conductas por supuesto tienden a ser funcionales a las estructuras sociales y simbólicas, es interesante indagar un poco en el sentido del término "nihilismo". Un término popularizado -pues su primer uso conocido está en la filosofía de Jacobi- por la literatura de Turgeniev, quien lo acuña en su novela *Padres e hijos* para referirse a los jóvenes, de clase alta, por cierto, desilusionados con su época y, con las expectativas sociales que les circunscribían. El término deriva de la expresión latina nihil, en castellano nada. El nihilismo es así una suerte de "nadificación", una tendencia a negar, a convertir en nada, en llevar al absurdo la existencia misma. Pues es absurdo que una existencia, en el formato que la misma se dé, se niegue a sí misma y no tienda, como sostendría un spinoziano, a persistir. Por supuesto hay antecedentes de esta actitud, hay grupos que, como los nihilistas rusos, liberales del finales del siglo XIX, buscaban oponerse a las creencias religiosas y sus fundamentos metafísicos. Así, desde su sentido histórico, el nihilismo redundaba como esa tendencia a negar, a reducir al absurdo la existencia, o dicho de otra manera: ese horizonte de sentido que permite que las prácticas sociales, sean estas cuales sean, tengan posibilidad de ser interpretadas,

esperadas, controladas, etc.

En la filosofía de Nietzsche, es usual la distinción entre un nihilismo activo y otro pasivo. Este segundo es resultado del proceso histórico mismo que, impulsado por el desarrollo de las ciencias y las técnicas, dismantela los viejos ideales y sus fundamentos. La tan trillada muerte de Dios, entendida como la de los valores existentes. Este nihilismo es "pasivo" porque la negación no es voluntaria, sino que resulta de fuerzas históricas que superan al individuo, aunque estas fuerzas surgen de la constante lucha de la voluntad de poder. Es pasivo porque se vive como una pérdida, un vacío en el que ya no hay un horizonte de valores objetivos que otorgue sentido a nuestras acciones.

Por el contrario, Nietzsche propone la necesidad de un nihilismo activo, una energía autoafirmadora de la vida que niega los valores decadentes y moribundos. Este nihilismo es encarnado por lo que denomina Superhombre, quien representa el sentido de la tierra, la afirmación del poder absoluto de una vida que se afirma desde su esplendor alegre y mediante una plétórica voluntad de poder. El Superhombre, es descrito como "cuerda tendida" entre el animal y un ser superior que supera las limitaciones y autoengaños del hombre común, servil y conformista, que renuncia a su individualidad para

formar parte del rebaño. Este ser superior escucha la música misma del universo, un universo que afirma la existencia desde su desnudez, sin un mundo de valores trascendentes que lo legitimen. Por eso su acción ha de subvertir todos los valores existentes.

Podríamos preguntarnos si el nihilismo financiero es un nihilismo pasivo o un nihilismo activo. Queda claro que es, como en la novela de Turgeniev, es síntoma de una época en decadencia en la que los valores implícitos en las conductas financieras de las generaciones mayores no son asumidos por las generaciones más jóvenes. Según esta concepción es preferible, por ejemplo, perder la vivienda, buscando un palacio, que vivir en la misma vivienda renunciando al palacio. Y se prefiere esto con todas las consecuencias, pues para esta visión, el mañana no existe. Solo existen el placer y el goce de lo inmediato.

Acaso tal situación pueda deberse a lo que Bauman ha descrito como "sociedad líquida". Una sociedad que licúa en la modernidad todo lo sólido que ha definido en materia de instituciones, valores y actitudes. O como dijera Marshall Berman, en el capitalismo "todo lo sólido se desvanece en el aire", pues todo valor lo es por la posibilidad del juego de su intercambio, con independencia de

referentes que puedan anclar un sentido que falsee los anteriores. Si a esta tendencia a disolver todo sentido se le suma la fantasía de omnipotencia, la confianza irracional en que el mismo sistema proveerá, el cóctel está servido para esa actitud de creencia en la no validez de los valores tradicionales.

El nihilismo financiero sería así más un nihilismo pasivo, un nihilismo que no afirma valores nuevos, sino que expresa la negación de los valores existentes. El problema es que lo negativo (la muerte, la pérdida, etc.) sigue siendo palpable a la experiencia humana, y no hay paliativo que permita abordarlo, más que el refugio en los valores de aquellos que sí siguen creyendo en los mismos. No en vano es una época que vive una suerte de rencantamiento del mundo. Allí donde Weber sostuviera que la racionalización capitalista negaba todo encanto al mundo, al negar un mundo de valores objetivo y derivar en un politeísmo de valores en el que la racionalidad de medios, instrumental, es la única racionalidad asumible, vivimos hoy una cacofonía de valores que se suman para contener las desilusiones con el sistema actualmente existente.

Sería positivo que el nihilismo financiero no fuera un nihilismo pasivo, sino el ejercicio de una afirmación de los valores de la vida. Esto supondría

## Filosofía para forjar futuro por Dr. Jaime Rodríguez Alba

nuevos modelos de valorización, que comprendan que lo esencial es la economía cordial y solidaria que abre espacios a la construcción de un mundo en el que debemos y podemos vivir todas las personas. Y así como algunos autores que, desde la ética de la IA, proponen que se generen certificaciones que señalen su contribución a los bienes comunes (pongamos Inteligencias Artificiales que ayuden al médico en su diagnóstico y al paciente en su curación, que asistan al docente en su tarea de individualizar el aprendizaje, etc.), para poder frenar los usos indebidos de la IA, también se podrían generar calificaciones de los productos financieros que tengan un nuevo horizonte de valores de fondo.

Se está haciendo, por cierto, de diversos modos. Y quizá pase aquí como con el uso de las IA en medicina: la pretensión de unos pocos de monopolizar los beneficios que estas tecnologías generan carece de sentido por una razón muy sencilla: el éxito de las IA depende de contar con la mayor cantidad de datos posible. Dicho de otro modo, la democratiza-

ción de estas IA no es sólo deseable, sino que se inscribe en su propia estructura. Si queremos aprovechar el potencial de estas tecnologías, tendremos que hacerlo todos.

Los modos de brillar, de obtener un plus de goce, un extra que nos diferencie y nos otorgue cierta sensación de poder y bienestar, no debiera considerarse en conductas suicidas, o a través de la negación puramente reactiva de los valores dados, sino en la posibilidad de crear nuevos valores. Si bien muchos jóvenes están pensando en esto, pasivamente, parecen negar el mundo existente sin tener mayor idea del sentido de tal negación. Como siempre, es central la tarea de una educación crítica y reflexiva, que no pueden dar las máquinas, pues exige eso para lo que no están preparadas: la semántica.

Otra cuestión será el interrogante sobre qué hacer, como sociedades, respecto a eso que se llama las IA afectivas, perceptivas, etc. Pero esto lo veremos en otras entregas. ■



**Dr. Jaime Rodríguez Alba**

UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)  
España

## Reflexiones del futuro

# It's not about you, it's about us

por Andrés Pallaro

Semanas atrás en el evento del BIDLab (el espacio de innovación y capital emprendedor que tiene el Banco Interamericano de Desarrollo), uno de los más grandes ídolos del deporte argentino, Manu Ginóbili, fue entrevistado por Mariano Mayer y, entre las anécdotas, aprendizajes y experiencias tan generosamente compartidos con los presentes, dejó una verdadera perla que motiva nuestra reflexión de cara al futuro de la humanidad.

En el marco de un recorrido por su carrera en el Básquet de alto rendimiento y particularmente la épica historia que fue capaz de protagonizar en el San Antonio Spurs tan ganador de aquellos años, Manu ofreció un repertorio de aprendizajes aplicables a todas las personas que se consagran a transitar sus proyectos de vida. Uno de ellos ha quedado resonando en mí como esos regalos que no se esperan, perspectivas que abren nuevos caminos, hallazgos capaces de sintetizar tantas conversaciones internas que deambulan por nuestras

cabezas y que suelen ponernos a prueba implacablemente.

La historia que Manu cuenta se ubica en los últimos años de su carrera en los Spurs, cuando el tiempo corría sin remedio hacia el inevitable retiro mientras el talento y la voluntad de su genio deportivo continuaban, asombrosamente, entregando reservas. En ese marco, el gran coach Gregg Popovich decide colocar a Manu fuera del quinteto inicial del equipo. Para un ganador tan competitivo como Manu, según su propio relato, eso no dejaba de ser un quiebre a procesar, una nueva experiencia desafiante para su personalidad e instinto deportivo. Ciertamente, sentarse en el banco a esperar el turno de ingreso a la cancha, según el criterio del entrenador, no suele ser un lugar cómodo para los grandes exponentes del deporte. Pero aquí aparece la magia de las palabras justas, la riqueza sin límites del lenguaje humano bien estructurado, el poder incalculable que la comunicación de un buen líder puede tener sobre las personas. En un

## Reflexiones del futuro por Andrés Pallaro

intercambio entre un Manu impactado por esta nueva situación y un Popovich siempre concentrado en la performance del equipo, el gran entrenador le dijo a Manu: “it's not about you, it's about us”.

¿Qué intentaba transmitir Popovich en esa respuesta a un Manu emocionalmente afectado por su decisión? Básicamente, y siempre siguiendo el relato del protagonista, el mensaje era que esta decisión del entrenador sólo podía interpretarse correctamente si el foco se ponía en el equipo, el colectivo, el nosotros que siempre integramos en los deportes y en los proyectos. No se trataba de un juicio sobre el desempeño personal, sino sobre la mejor armonización de las piezas de un todo, los engranajes de un sistema que deben complementarse para lograr resultados en entornos siempre cambiantes. Aquel Manu seguía siendo relevante y hasta decisivo, pero desde otro lugar, otros tiempos y otras estrategias. Lo prioritario, siempre, era la armonía y eficacia del equipo, esa mezcla de capacidades y personalidades siempre tan compleja de encastrar y dirigir.

Semanas después de escuchar este relato de Manu, se me ocurrió espontáneamente usar este concepto de Popovich para cerrar un panel que tuve la oportunidad de moderar sobre el futuro del trabajo en la Santex Tech

Week realizada en Córdoba. Es que un concepto tan potente oficia de bella síntesis para muchas de nuestras realidades. En las comunidades, cuando exploramos nuevas soluciones a través de la innovación social. En las empresas, cuando se descubre que la su competitividad de tiene que ver cada vez más con el arte de organizar equipos de alto rendimiento y bienestar. En las sociedades, cuando la evidencia demuestra que, en entornos menos desiguales, polarizados y con mayor nivel de confianza entre las personas, el clima y los negocios fluyen mejor. “It's not about you, it's about us” no deja de resonar, no como crítica o cepto a la libertad individual, sino como palanca poderosa cuando está puesta al servicio de algo colectivo.

Volviendo al tema de las transformaciones tan profundas que el trabajo humano está viviendo bajo el influjo de la aceleración tecnológica, no es la excepción a este fenómeno. Hay muchas hipótesis acerca de cómo evolucionará el trabajo de las personas bajo esta nueva oleada de automatización masiva de tareas que las tecnologías digitales, y la inteligencia artificial en especial, suponen en todas las industrias. Y por supuesto, muchos escenarios posibles a partir de esas hipótesis. En cualquier caso, todos coinciden que, ante la disrupción que provoca el poder de la IA generativa, y lo que viene a partir de

## Reflexiones del futuro por Andrés Pallaro

los agentes avanzados capaces de tomar decisiones y la posibilidad cada vez más plausible de llegar a una IA general que nos ponga ante una especie de singularidad, el tamaño del desafío para la supervivencia y relevancia del trabajo humano es mucho mayor que en cualquier otra época de cambio tecnológico que hayamos transitado o que, hasta hace un par de años, hubiéramos imaginado.

La frase de Popovich a nuestro ídolo deportivo resuena también ante semejante fenómeno escenario. Estamos ante un desafío histórico único para el futuro de la humanidad y sería suicida hacerle frente sólo con virtudes individuales, con la energía de los más innovadores en cada segmento de actividad humana o con la probada eficacia para crear valor de los agentes en los mercados libres. Todo ello es condición necesaria, pero quizás no sea suficiente para diseñar futuros para el trabajo en los que la IA cumpla la promesa de aumentar las capacidades humanas en la mayoría de los trabajos y generar nuevos espacios aún no identificados para el desempeño humano, en lugar de convertirse en una entidad ingobernable que nos reemplace, supere y someta.

Se trata de nosotros, no sólo de la proyección de mi trabajo particular y la nueva realidad que en él puede

asumir esta renovada incursión de las tecnologías en las tareas a realizar. Se trata de nuestra capacidad para organizar, bajo la aceleración digital en marcha, ese verdadero triunfo de la civilización que ha sido llegar a más de 8000 mil millones de personas en un largo viaje de progreso, lleno de obstáculos, contrastes y cuentas pendientes, en el que la utilidad y diversidad del trabajo humano se multiplicó, enriqueció y dignificó en gran parte del planeta. Hoy, como estamos llegando al aspiracional de poner máquinas inteligentes a trabajar para nosotros en todos los ámbitos de nuestras vidas, el desafío es lograr que ello nos eleve y potencie colectivamente. Por supuesto, asumiendo que las transformaciones siempre conllevan trabajos que desaparecen, profesiones obligadas a reconvertirse y habilidades que se tornan obsoletas frente a la demanda de los mercados. Pero la dimensión del “nosotros” y no sólo de cada uno, es la que nos hará sin dudas buscar y desplegar los mejores modelos y soluciones para el desempeño humano futuro.

Si logramos entender que es un tema de “nosotros” como especie y no sólo de un juego que depende del mérito y la capacidad individual, quizás podamos, a nivel global (siempre más difícil), nacional o regional, entrar en zona de estrategias activas para diseñar y moldear el futuro del trabajo,

## Reflexiones del futuro por Andrés Pallaro

acercándonos a ese paraíso potencial que significará tener tantas máquinas inteligentes que trabajen para nosotros. Y una estrategia a tal fin debe contener por lo menos tres ejes de acción: asumir la necesidad de construir nuevas mezclas virtuosas entre tareas humanas y tecnológicas en cada sector de la economía y cada profesión; orientar y fomentar la creación de nuevos roles y trabajos que economías más verdes, inclusivas, globales y digitales pueden y deben necesitar (podemos empujar y acelerar aquello nuevo que el mercado va creando y se refleja progresivamente en los organigramas de empresas y organizaciones en general); y

finalmente impulsar una revolución de más y mejor trabajo independiente en todos los sectores, plataformas y oficios, lo cual parece inevitable pero requerirá un cambio de mentalidad y de organización de vida para millones de personas.

Al optimismo debemos regarlo con acciones concretas, pero fundamentalmente con los enfoques más apropiados para construir futuro. Gracias Manu por compartirnos la sabiduría de Popovich, aplicable a tantos temas que requerirán lo mejor de “nosotros” en esta tercera década del siglo XXI tan fascinante y aterradora el mismo tiempo. ■



**Mgter. Andrés Pallaro**

Director Observatorio del Futuro de Universidad Siglo 21

En tiempos de cambios,  
el mayor riesgo es actuar  
con la lógica de ayer.

**Peter Drucker**

## Observatorio del Futuro

### Informe mensual

La configuración del futuro  
a partir de las señales  
del presente

**Mgter. Andrés Pallaro**

**OBSERVATORIO DEL FUTURO**

**DIRECTOR**

#### AUTORIDADES

Rectora

Mgter. Laura Rosso

Secretario General

de Academia y Desarrollo

Dr. Leonardo Medrano

Director Observatorio del Futuro

Mgter. Andrés Pallaro

Directora de Insight 21

Dra. Florencia Rubiolo

Coordinadora de Insight 21

Lic. Erika Rossanigo

Editorial Universidad Siglo 21

**Insight 21**  
Hub de Conocimiento

**CONTACTO**  
**OBSERVATORIO DEL FUTURO**

Andrés Pallaro  
Andres.pallaro@ues21.edu.ar  
@andrespallaro1

**SIGLO**

