

SIGLO

21

OBSERVATORIO DEL

FUTURO

HABILIDADES DEL FUTURO

Nueva brújula de liderazgo:
El directivo aumentado

FILOSOFÍA PARA FORJAR FUTURO

De tecnócratas de estado a tecnoliberales
Motivos para una defensa
de la experiencia humana

12

SEÑALES
QUE CREAN
FUTURO

REFLEXIONES
DE FUTUROS

Necesitamos
recrear el
optimismo

FUTURE
DAYS

El diseño
como puente
para imaginar
futuros posibles



INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

RV Baby Box

La revolución de la vivienda asequible para millones
de personas gracias a la innovación tecnológica

ESTADO
EMPREDEDOR

El Plan Nuclear Argentino
como señal de Estado que
diseña futuros y los cocrea
con otros actores

REINVENCIÓN DE
LA SALUD Y EL BIENESTAR

Superpower y la era de
la soberanía personal
sobre la salud de
cada uno

REPARACIÓN DEL
PLANETA TIERRA

Las "ciudades esponja" se
expanden por el mundo
con múltiples impactos
positivos

Informe periódico

La configuración del futuro
a partir de las señales
del presente

Mgter. Andrés Pallaro
OBSERVATORIO DEL FUTURO
DIRECTOR

AirFarm FOOD ARK**Primera granja aeropónica inflable e inteligente**

Los módulos inflables AirFarm son 75% más ligeros que las granjas de contenedores tradicionales y se instalan en tan solo medio día. Basados en tecnologías patentadas que convierten el vapor de agua en agua, Airfarm recircula el agua de vuelta a los cultivos, optimizando así la eficiencia hídrica, reduciendo el 99% del consumo de agua en comparación con la agricultura convencional y el 90% en comparación con las granjas inteligentes existentes. Su diseño inflable maximiza la eficiencia del envío, permitiendo que 10 unidades quepan en un solo contenedor, eliminando la necesidad de un remolque.

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.

Cellpuri® Series de Curiosis Inc.

Chip de concentración celular desechable

En lugar de depender de centrífugadoras y equipos de laboratorio complejos, Cellpuri utiliza un microchip con canales precisos para clasificar y recolectar células específicas de las muestras. Su diseño portátil y fácil de usar brinda capacidades de diagnóstico avanzadas a zonas remotas sin laboratorios tradicionales. Los profesionales de la salud ahora pueden detectar enfermedades rápidamente e iniciar el tratamiento de forma más temprana, extendiendo la atención médica vital a comunidades que antes no tenían acceso a ellos y fortaleciendo la seguridad sanitaria para todos.

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

Oasis 101 Tulum, México

Oasis 101 es un complejo habitacional de concepto orgánico inspirado en el equilibrio entre naturaleza y el vínculo público-privado. Los departamentos se conectan con la fachada exterior con estilo artesanal maya, y las amenities se ubican en una terraza elevada de 12 metros de altura con vistas panorámicas a la selva. Las piletas tipo cenote en la planta baja contribuyen al diseño bioclimático, garantizando un clima constante para la sostenibilidad y el confort de la comunidad.



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

Bodega Paon Perché · Reinserción social de personas vulnerables a través de nuevos modelos de producir vinos.

Groupe SOS es una organización sin ánimo de lucro comprometida con la convivencia. Con sede en Francia, desde 1984 desarrolla asociaciones y empresas sociales, unidas por sus compromisos sociales y medioambientales. Gestiona de manera directa más de **750 establecimientos dedicados a la juventud, la salud, las personas vulnerables y las personas mayores.** Lo hace con 22.000 empleados agrupados en distintos **modelos de empresa social** para llevar adelante cada proyecto. En ese marco, impulsaron hace poco **la primera bodega de reinserción social en la región de Poitiers** y con el joven e innovador enólogo argentino, **Germán Mulet**, al frente. La propuesta de valor es crear un nuevo modelo vitivinícola, bueno para las personas y el planeta. En un predio de 70 hectáreas, 20 de ellas son para viñedos y en el resto se despliega un proyecto enoturístico bajo una filosofía de triple impacto. La gran convicción es que se pueden hacer vinos de forma distinta, bajo **un modelo de integración social que recupere la relación entre las personas y la vid.** Para ello, se encargan de la formación para que personas de sectores vulnerables desarrollen oficios con alta demanda, vinculados a la industria del vino y el enoturismo. Sostienen que los vinos del mañana deberán hacerse con menos dependencia de los combustibles fósiles y los insumos. Y todo ello ofrece una renovada oportunidad de desarrollo para las personas. Por ello, **Paon Perché** intenta ser un testimonio de lo que se viene: **reconciliar el bien, lo bello y lo justo en el marco de un modelo productivo sostenible.**

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

Groupe SOS y Paon Perché en particular, constituyen una muestra fenomenal de que **crear nuevos modelos económicos y productivos no es una utopía**, sino una pujante realidad en muchas regiones y sectores. Conciliar el mundo de la producción, con sus técnicas y procesos, y el mundo del desarrollo social y ambiental es una invitación a la **innovación y la determinación de líderes y emprendedores conscientes del desafío de la hora.**



Pregunta para pensar

¿En cuantos sectores de la economía podrá replicarse este tipo de modelos de negocios inspirados en la reinserción social de personas que requieren nuevas oportunidades, al mismo tiempo que se restaura el medio ambiente y se producen bienes y servicios exitosamente?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Estado Emprendedor

Plan Nuclear Argentino · Un Gobierno Libertario que define y articula esfuerzos colectivos en tema estratégico para el futuro.


Asistimos a un **renacer de la energía nuclear en el mundo**, a partir del creciente consenso de que, a partir de la evolución tecnológica aplicada a su producción, es una de las mejores vías para avanzar en la demanda **global de energías limpias, estables y escalables**. En ese marco, el Gobierno argentino acaba de presentar el **Plan Nuclear Argentino**, liderado por el Demian Reidel, destacado físico y economista argentino, actual presidente del Consejo Nuclear Argentino. **Argentina tiene una excelente base científica y tecnológica** para destacarse en el mundo en este renacimiento de la energía nuclear. El modelo es **apostar por los pequeños reactores modulares (SMR)**, que pueden construirse con mayor rapidez y se adaptan a contextos más diversos al no requerir conexión a redes eléctricas tradicionales. El plan propone construir cuatro módulos de 1.2 gigawatts en cinco años, representando el **10% del consumo energético del país y abriendo la puerta para exportar esta tecnología al mundo**. Una fase posterior contempla comenzar a **minar uranio en el país**, el combustible de los reactores, a partir de la riqueza geológica que Argentina presenta y que la hace apta para este desarrollo. Asimismo, crear una ciudad enteramente alimentada por energía nuclear en la Patagonia, es una hipótesis del **plan que puede convertirse en un modelo de futuro para el mundo y un gran atractor de inversiones para el país**.

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

Aún en gobiernos que adhieren a ideologías del "Estado mínimo" o variantes, como el Gobierno libertario del Presidente Milei en Argentina, practican **iniciativas vinculadas a este patrón del Estado emprendedor**, que se aleja del Estado ejecutor de casi todo del pasado pero también del Estado ausente en las iniciativas de desarrollo. **El Plan Nuclear Argentino es muestra de Estado que diseña, articula y cocrea futuros**.



Pregunta para pensar

¿Podrán este tipo de iniciativas sensatas de un Estado equilibrado pero ambicioso, ayudarnos a superar los antagonismos propios de la polarización extrema y enfocar energías colectivas en crear futuros virtuosos para todos?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Innovación en productos y servicios

Casas modulares prefabricadas · Baby Box puede plegarse, transportarse e instalarse con costos reducidos y mínima complejidad.

La compañía norteamericana **Boxabl te invita a participar de la revolución de la vivienda asequible** que, a partir de las innovaciones tecnológicas aplicadas, es apta para resolver el déficit habitacional en el mundo. Sus tecnologías patentadas le permiten **crear casas modulares prefabricadas**, diseñadas para plegarse, transportarse e instalarse con costos reducidos y mínima complejidad. En ese marco, acaban de presentar la **“Baby Box”**, el nuevo modelo de casa modular de tan sólo 120 pies (11 metros cuadrados) y un super precio de lanzamiento de U\$\$ 19.999, con todo el equipamiento listo para instalarla y vivir. Esta **maravilla de la innovación impulsada por el propósito de ayudar a que más personas logren su vivienda**, incluye: remolque, cocina, baño con inodoro y ducha, sofá que se transforma en una cama plegable, unidad mini-split para calefacción y refrigeración, luces LED que cambian de color, tanques de agua, tanques de desechos y espacio de almacenamiento. **Pueden colocarse en cualquier predio del país** donde estén habilitados para autocaravanas y vienen con su propia guía de cuidados y mantenimiento de la unidad. Construida con paneles aislados estructuralmente con revestimientos interiores y exteriores de fibra de vidrio, tiene un **peso total de sólo 2.900 libras (alrededor de 1,3 toneladas) y puede conectarse fácilmente a las redes de agua y electricidad**. Más aún, al ordenar un pedido de Baby Box, se puede acceder a cómodas opciones de financiamiento para pagarla.

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

Te invitamos a mirar el video en el que uno de los creadores de la Baby Box explica sus prestaciones, en la portada de la web de la compañía, para comprobar de primera mano la **maravilla de la innovación tecnológica inspirada por el propósito de resolver un problema**, en este caso el enorme déficit de viviendas para tantas personas en el mundo. **No hay límites infranqueables para resolverlo. La Baby Box es un ejemplo de ello y nos inspira a ir por más, en todas las industrias.**



Pregunta para pensar

¿Será la Baby Box uno de los símbolos de un nuevo paradigma de producción y vida hacia el que transita la humanidad, más liviano, sustentable, accesible y móvil, gracias a la innovación tecnológica y los cambios culturales consecuentes?



Más info
Ampliar señal

Revolución digital y científica

La Humanidad merece algo mejor · Es la premisa de Ive y Altman para buscar nueva generación de tecnologías para uso diario.

El **legendario diseñador de Apple**, partner ideal de Steve Jobs en la creación del iPhone hace casi 2 décadas, Jonhatan Ive, acaba de cerrar un acuerdo millonario con OpenAI. Más allá de la transacción (venta de la mayoría accionaria de su compañía a OpenAI), lo disruptivo es el móvil que lo une con Sam Altman (fundador de la compañía creadora de ChatGPT): **crear un nuevo dispositivo tecnológico para la era de la inteligencia artificial, que esté centrado en las personas**. La humanidad merece algo mejor a los aparatos que hoy tenemos para conectarnos a los servicios digitales, explican ambos líderes tecnológicos. Es hora de inventar la **nueva categoría de hardware que nos facilite acceder, aprovechar y disfrutar** de un mundo donde la IA parece estar preparada para hacer de todo por nosotros. **El teléfono inteligente (Smartphone) parece estar quedándose corto** para ayudarnos a procesar el mundo en tiempo real, analizando imágenes y sonidos de forma fluida e interactuando a través de preguntas constantes. El ruido, la invasión publicitaria y el efecto del exceso de pantallas en las personas, propio de las tecnologías digitales de nuestro tiempo, son para Ive y Altman un problema que podemos y debemos resolver con una nueva categoría de tecnologías que eleven el estándar de experiencia para la humanidad, apalancados en los beneficios que trae la explosión de la IA generativa.

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

¿Cuánto hay por descubrir y crear aún en este devenir histórico de tecnologías que nos asisten? No hay artefactos definitivos, todo es una evolución constante en base a nuestras formas de vivir, sentir, interactuar y producir. Siempre hay recorrido de innovación en ciencia y tecnología. Y en ese marco, **es apasionante que mentes brillantes como las de Ive y Altman se hayan reunido con esta promesa de superación tecnológica para la humanidad**.

Pregunta para pensar

¿Qué formas tendrá esa nueva familia de dispositivos tecnológicos que trascienda los teléfonos y las computadoras tal como hoy las conocemos y nos lleven a esa era de máxima armonía de las personas con las inteligencias artificiales?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Innovación educativa

Universidades Nativas de IA · OpenAI propone transformar la relación entre entidades y estudiantes con chatbots personalizados de IA.

La inteligencia artificial acelera su penetración en el mundo de la educación. OpenAI, ex laboratorio de investigación avanzada y actual compañía líder en modelos de IA generativa, quiere **hacer de las universidades verdaderas entidades que eduquen a través de la IA en todas las instancias del trayecto de un alumno**, cualquiera sea la carrera que cada uno elija. Desde la orientación para elegir una carrera, hasta la graduación y las acciones para fomentar la empleabilidad, OpenAI cree que los **bots de IA configurados para cada necesidad cumplirán un rol decisivo en la propuesta de valor de las universidades**, complementando las intervenciones de docentes y personal de servicios. Y por ello han creado una VP específica enfocada en educación, liderada por **Leah Belsky**, que se propone, entre otros proyectos, **impulsar universidades “nativas de IA”**, con la visión de lograr un estándar de que todos los estudiantes que lleguen al campus tengan una **cuenta de IA personalizada para acompañarlos durante todo su trayecto**. Emulando lo que ha sucedido hace algunos años ya con las cuentas de e-mail, desde OpenAI creen que esta cuenta personalizada de IA será una **herramienta de por vida para un estudiante devenido en profesional**, a partir de la cual organizará su relación permanente con su universidad, decidirá acciones de nuevos aprendizajes de forma permanente, entrenará sus habilidades y aprovechará mejor las oportunidades de trabajo que aparezcan a lo largo de su carrera.

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

Semana a semana y mes a mes, vamos entendiendo mejor el trascendente impacto de la IA generativa en educación. **Todos los sistemas y procesos para educar personas de forma permanente estarán cruzados por servicios de IA con distintas funcionalidades y alcances**. Orquestrar todo eso será tarea humana, en conjunto con muchas otras tareas que debemos repensar y recrear. **Nunca hubo tanto poder para formar personas. ¡Debemos aprovecharlo!**



Pregunta para pensar

¿Serán los agentes de IA generativa especializados en educación los que nos acompañarán a cada uno de forma personalizada a tomar nuestras decisiones acerca de en qué, cómo y con que educadores será más conveniente formarnos en cada etapa de nuestras vidas?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Reparación del planeta

Ciudades más resilientes frente a emergencias · Sabiduría para que el agua no sea enemiga de las ciudades esponja.

Las llamadas “ciudades esponjas” se expanden por el mundo, especialmente en China, Estados Unidos, Tailandia, Alemania y Dinamarca. Se trata de ciudades que han desarrollado **capacidades para retener, limpiar e infiltrar el agua utilizando soluciones basadas en la naturaleza**. Ello significa que estas ciudades logran un **alto estándar de resiliencia** frente a la emergencia de cambios climáticos extremos. **Pekin** se erige como una de las ciudades con mayor inteligencia aplicada en este campo, disponiendo ya de unas **150 hectáreas preparadas para absorber aguas de lluvia y evitar tragedias**, como por ejemplo la inundación del año 2012 que dejó un saldo de unos 80 muertos. **Kongjian Yu**, uno de los mayores expertos chinos en la materia, explica que **"las inundaciones no son enemigas y podemos ser amigos de ellas y del agua utilizando la sabiduría ancestral"**. Por otra parte, **Australia** ha creado recientemente una estrategia nacional para impulsar ciudades sensibles al agua dentro del país. Las ciudades esponja no sólo registran logros en el manejo del agua, sino que también **exhiben capacidades para combatir las olas de calor y otros beneficios ambientales de alto impacto para el futuro del planeta**.

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

El esfuerzo para reparar y salvar el planeta es una misión sistémica, que requiere de múltiples estrategias, actores y resultados parciales. Las ciudades esponja constituyen un hermoso ejemplo a emular: **aquellos que funciona y puede dar beneficios crecientes requiere diseño, inversión y acción sostenida en el tiempo**. No sirven los espasmos ni los anuncios grandilocuentes que se desvanecen con el tiempo. Las ciudades esponja marcan el camino.



Pregunta para pensar

¿Llegaremos a tiempo a encontrar las fórmulas certeras y viables para equipar a nuestras ciudades de las capacidades necesarias para construir resiliencia en una era de cambios impredecibles en todos los aspectos?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Transformación laboral

Nuevo abordaje de las habilidades blandas · Habilidades duraderas como el factor multiplicador de todo dominio técnico.

Tenemos mucho por conocer y desarrollar en materia de habilidades humanas para el trabajo. Más aún cuando todo hace suponer que el **futuro inmediato del trabajo será mediado por agentes de inteligencia artificial**, en las distintas áreas y niveles. Todo nos lleva a hacer foco en el mundo de las llamadas habilidades blandas, pero emerge la idea de esa categoría es tan relevante y decisiva para el futuro, que merece nuevos abordajes, definiciones y clasificaciones. Habilidades humanas, esenciales, poderosas y otros calificativos se proponen para reflejar esta dimensión de creciente impacto para la empleabilidad de las personas. Para la experta **Shannon McKeen**, estas habilidades han sido subestimadas durante mucho tiempo y se encuadran en un **amplio espacio relacionado a los rasgos del carácter, hábitos de comportamiento y habilidades personales enseñables**. Todo ello tiene relación con lo que se conoce como “artes liberales” o educación en humanidades, que para dicha experta **dejan de ser un “extra” a la formación técnica y hasta pasan a ser decisivas para el éxito** profesional, incluso en carreras relacionadas a STEM. Propone reflejar este cambio **rebautizando estas habilidades como “duraderas” y asumiéndolas como el verdadero “factor multiplicador”** de las habilidades técnicas en cualquier disciplina y ámbito.

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

Hay aquí campo fértil para propuestas innovadoras de parte de expertos, pedagogos, filósofos, educadores y todo pensador sensibilizado y orientado a estos temas de las habilidades de las personas en un mundo cada vez más tecnológico. **Tenemos que lograr nuevas fórmulas y caminos para entender nuestras fortalezas y potencialidades, facilitando nuevos caminos para su desarrollo a gran escala**, antes de llegar a ese momento donde los robots caminen y trabajen junto a nosotros en todos los ámbitos.



Pregunta para pensar

¿Puede esta idea de rebautizar y revalorizar las llamadas habilidades blandas llevarnos a enfoques más efectivos y masivos para desarrollarlas, medirlas y convertirlas en palancas universales y transversales para el trabajo humano del futuro?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Inclusión, innovación y ascenso social

Organización británica Blagrove · Proyectos por y para elevar el sentido y el futuro de los jóvenes más necesitados

La misión de la **organización británica Blagrove** conmueve: “Generar un cambio duradero en las vidas de los jóvenes; invirtiendo en ellos como fuerzas poderosas de cambio y actuando en función de su derecho a ser escuchados en la búsqueda de una sociedad justa y equitativa”. A través de un **enfoque holístico y relacional**, se proponen trabajar con humildad y a la par de los jóvenes para definir y financiar **proyectos que puedan hacer sentido y elevarlos hacia mejores futuros**. Nacida como un pequeño fideicomiso en 1981, Blagrove viene amplificando su campo de actuación y su despliegue financiero, ahora con **tres grandes objetivos** en su estrategia: invertir en la rendición de cuentas hacia los jóvenes, invertir directamente en los jóvenes e invertir en mejores políticas juveniles. Para lograrlo se **multiplican proyectos ambiciosos**, como: financiar a organizaciones juveniles que buscan cambiar vidas de jóvenes entre 16 y 25 años, apoyo directo a jóvenes que han vivido en carne propia situaciones de injusticia y desean cambiar realidades, construcción de la “Alianza para la Organización Juvenil” para elevar el impacto de las acciones de organizaciones sociales lideradas por jóvenes, etc. A través de todo esto **Blagrove se compromete a fomentar una cultura de desarrollo continuo, aprendizaje y desafío que redunde en mejores vidas para más jóvenes**.

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

Nunca hubo tantas herramientas y posibilidades para que los jóvenes conecten con sus proyectos de vida, como ahora. Pero asustan los contrastes, las asimetrías y el extendido pesimismo que parece **convertir a los jóvenes actuales en una generación del malestar**. Es que son demasiados los cambios en marcha. Y muy profundos. En el medio hay transiciones dolorosas, historias de imposibilidad y situaciones de injusticia a superar. **Necesitamos muchos Blagroves para impulsar jóvenes al futuro**.



Pregunta para pensar

¿Seremos capaces de escalar en distintas regiones del mundo este tipo de palancas como las que propone Blagrove para trabajar para y con los jóvenes de cara a una nueva era de oportunidades de bienestar y progreso para ellos?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Reinvención de la salud

Sistemas de salud obsoletos · Superpower y la tecnología para gestionar vidas más largas, saludables y vitales.

Superpower es una startup de healthtech que inicia su manifiesto anunciando la necesidad de reinventar los sistemas de cuidados de la salud. **“Healthcare is broken” es el diagnóstico** que explica la existencia de esta disruptiva compañía. Para Superpower la **biología humana ha sido secuestrada por intereses y malas prácticas de compañías alimentarias y farmacéuticas** de toda índole. Por ende, parece imposible estar sano en este mundo: 88% de personas tienen problemas metabólicos, la obesidad se ha triplicado desde 1960, la infertilidad femenina está en niveles récord y nuestros cuerpos están llenos de sustancias químicas nocivas. La paradoja es evidente: **en un mundo con más datos y herramientas tecnológicas que nunca, es muy difícil estar sano**. Se proponen cambiar esto a través de una **solución tecnológica diseñada para cuidar la salud personal**, ofreciendo diagnósticos más avanzados y terapias comprobadas a quienes buscan una **vida más larga, saludable y vital**. La premisa central es que cada persona debe tener **la soberanía sobre su propia salud**, dejando de delegarla en médicos e instituciones sanitarias. La salud 3.0 es posible y conveniente. Superpower la ofrece a través de un método que combina un análisis integral de laboratorio anual, un plan personalizado de salud realizado por expertos médicos y un seguimiento en tiempo real a través de biomarcadores y tecnologías integradas en la plataforma, sin moverte de tu casa.

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

Parece apasionante el desafío de **hackear sistemas de salud pensados para reaccionar** ante enfermedades de las personas en lugar de adelantarse y diseñar mecanismos para mejorar y extender la vida. Superpower desafía a fondo los sistemas instalados, como tantas otras startups de healthtech, y nos invita a **replantear nuestras responsabilidades frente a los cuidados de nuestra mente y cuerpo**. Una nueva era de bienestar y longevidad es posible.



Pregunta para pensar

¿Abrazarán masivamente las personas la idea de la soberanía personal sobre su salud, adquiriendo nuevas actitudes y hábitos de comportamiento que cambien radicalmente nuestra relación con los sistemas de salud tradicionales?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Filosofía y ética prácticas

The Examined Mind · La experiencia de un ciudadano holandés transformada en canal masivo para usar la filosofía en la vida real.

Se recrean y multiplican los canales, espacios y propuestas en general para conectar la **filosofía con situaciones y etapas de la vida real de las personas**. Como **The Examined Mind**, que te invita a **“usar la filosofía para la vida real”**. El mensaje es claro y directo: “La filosofía no es solo para académicos o debates abstractos: es una **herramienta poderosa para pensar con claridad, tomar mejores decisiones y afrontar la vida con sabiduría**”. A través de una simple suscripción te proponen encontrar aquí: ideas complejas transformadas en prácticas, superación personal sin tonterías ni superficialidades, reflexiones personales y lecciones de vida. No hace falta ser un profesional o experto de la filosofía para beneficiarte de ella. Es una **herramienta para gestionar la vida de cada uno, accesible a las mayorías**. El desafío existencial de cada uno requiere valentía para pensar e ingresar en el terreno del autoexamen para tomar mejores decisiones. Es la filosofía una herramienta insustituible para hacerlo. The Examined Mind ha sido creada por **Tim Boerkamp**, un holandés que manifiesta haber conectado con su propósito de vida gracias a la filosofía y hoy ofrece compartirlo con el mundo entero a través de este espacio lleno de citas, artículos, experiencias de vida y ensayos pensados para gente común. **“Vale la pena vivir una vida examinada”**, dado que encontrarás preguntas y respuestas que nadie hará por ti, es el gran mensaje.

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

Hay muchas cosas que las tecnologías y las innovaciones que somos capaces de producir en tantos ámbitos no podrán cambiar, entre ellas, el **hacerse cargo del desafío existencial de cada uno**. Quizás la vida moderna nos ha llevado por caminos que nos disociaron un poco de tal responsabilidad. Es tiempo de volver a prepararnos y equiparnos para ello, sobre todo al convivir con IA y robots masivamente. **La filosofía práctica es y será nuestra aliada para vivir mejor**.



Pregunta para pensar

¿Cuáles serán los caminos, mensajes e incentivos más efectivos para acelerar esta tendencia a conectarse de manera más autónoma y sistemática con la reflexión de la propia vida, haciendo de la filosofía una herramienta para ello usada masivamente?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Gobernanza Global

África como continente del Futuro · Las posibilidades de un nuevo orden internacional con nuevos actores y roles protagónicos.

Las reglas de juego bajo las que se fueron organizando las instituciones de gobernanza internacional parecen estar cambiando aceleradamente, a la luz de las **nuevas dinámicas de vinculación, comercio y conflicto entre las Naciones**. No está claro hacia donde vamos y cuáles serán los mecanismos e instrumentos bajo los cuales se podrá **construir un nuevo orden**, en medio de tantas voces, liderazgos antagónicos y agendas cargadas de temas complejos. Mientras tanto, una **constelación de espacios, encuentros y ensayos vinculados a la gobernanza internacional se van desplegando** y dejando nuevos abordajes, hallazgos y disparadores que debemos confiar serán de utilidad para esos nuevos modelos posibles para la gestión de los asuntos globales. Por caso, el **Comité de Asuntos Africanos del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI)** celebró recientemente una sesión destinada a pensar sobre **“África como el continente del futuro”**. Sin dudas, una señal de futuros posibles para un concierto internacional que probablemente tenga un lugar protagónico para **un continente lleno aún de problemas y cuentas pendientes** pero con un enorme potencial, su posición geográfica privilegiada en el globo (rodeada de océanos), inmensos recursos naturales, extensas zonas cultivables, el creciente interés de otros países en el continente, la proyección poblacional favorable en un mundo que envejece (1 de cada 4 en el mundo serán africanos en el año 2050), gran cantidad de jóvenes y una incipiente clase media que tiende a crecer.

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

Lentamente y quizás lejos de algún trayecto que pueda considerarse ideal, el **continente africano se va ganando un lugar más relevante en el concierto internacional**. Su membresía de pleno derecho en el G20 así lo refleja. **Los análisis largoplacistas favorecen la posición relativa de África y sus países en la agenda de temas relevantes para el futuro de la humanidad**. Puede ser positivo para el futuro orden internacional que voces otrora periféricas y esporádicas, se tornen centrales y protagónicas.

Pregunta para pensar

¿Se confirmarán estas tendencias que señalan a África como un continente con mucho futuro y será ello un pilar destacado en la conformación de un nuevo orden internacional para la futura gobernanza global?



Más info
Ampliar señal

Señal que crea futuro

Humanidad Aumentada

Construir superinteligencia colectiva · La propuesta de Unanimous AI para expandir capacidades de grupos y equipos a gran escala.

Unanimous AI se presenta como una compañía con un abordaje distinto de la inteligencia artificial: **usarla para conectar grupos y amplificar la inteligencia colectiva**. La misión es “**construir superinteligencia colectiva**”, justamente a través de un buen uso de la IA. A través de años de investigación han creado una tecnología llamada SwarmAI, validada por docenas de expertos y con más de 30 patentes obtenidas. Ofrecen a organizaciones de todo el mundo una plataforma gráfica que **permite a los grupos humanos en red converger rápidamente en decisiones, predicciones, perspectivas y evaluaciones optimizadas por IA**. También deliberar en tiempo real y amplificar sus conocimientos, sabiduría y perspectivas combinadas. **Ser más inteligentes trabajando juntos es posible gracias a estas tecnologías**, dado que sólo con este tipo de herramientas es posible deliberar, articular y definir ideas y proyectos a gran escala, es decir cuando los grupos involucrados superan a decenas de personas. Swarm fortalece a los equipos, como lo demuestran más de 20 estudios publicados. Por ejemplo, la **Universidad de Stanford** demostró que, al usar Swarm, los equipos médicos pueden reducir los errores de diagnóstico en más de un 30 %. La **Universidad de Oxford** demostró que los equipos de operadores financieros que usan Swarm pueden aumentar la precisión de sus pronósticos en más de un 20 %. La humanidad en equipo aumentada por IA es real.

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

Estamos ante un caso fantástico de buena concepción de la tecnología para potenciar a las personas y los equipos. La base del planteo se encuentra en la biología: es el **principio biológico de inteligencia de enjambre el que permitió investigar y desarrollar una tecnología patentada que hoy ofrece**, nada más y nada menos, conversar, coordinar, alinear y decidir mejor en escala de cientos de personas. **Es maravilloso poder hacerlo con ayuda de las tecnologías.**

¿UNANIMOUS A.I.

Pregunta para pensar

¿Será esta especie de super inteligencia colectiva apalancada en tecnologías de inteligencia artificial el santo grial que necesitamos para garantizar la supervivencia de la Humanidad y llevarla a nuevos estadios de bienestar y progreso?



Más info
Ampliar señal

Nueva Brújula de Liderazgo

El Directivo Aumentado

Estimado lector, este artículo está dirigido a todos aquellos que dirigen equipos, organizaciones o negocios. 5 preguntas para pensar juntos en este tiempo turbulento.

Primero, ¿Necesitas un nuevo perfil de liderazgo que se llama el Directivo Aumentado?

El Directivo Aumentado es un líder en constante evolución, cuya esencia radica en la integración consciente y ética de la inteligencia artificial (IA) para potenciar la toma de decisiones, optimizar la ejecución y fortalecer sus habilidades de liderazgo. Este enfoque no busca reemplazar al ser humano, sino fusionar su propósito con el poder de la IA, creando un nuevo perfil que impacta en la productividad y la sostenibilidad del negocio.

Esta figura navega el ecosistema empresarial con una visión inspiradora, consciente de que "el mayor peligro en tiempos de cambio no es el cambio en sí, sino actuar con la lógica de ayer", como señaló Peter Drucker. Liderar en entornos VUCA exige una evolución hacia un modelo que integre tecnología avanzada con un propósito profundamente humano. La profesionalidad aumentada se refiere a la capacidad de integrar herramientas digitales, especialmente la IA, como un complemento natural, multiplicando así el

impacto y transformando habilidades humanas en ventajas estratégicas.

La misión última del Directivo Aumentado es "codiseñar un futuro donde la tecnología no nos reemplace, sino que nos eleve", impulsando una "humanidad aumentada" que aproveche la expansión de nuestras capacidades. Es un llamado a redescubrir nuestros negocios y equipos en una era de máquinas pensantes, cultivando un equilibrio entre productividad y la empatía.

Propuesta accionable: Identificá un proceso clave en tu negocio / organización y diseñá junto a tu equipo y la IA, una primera intervención con IA para optimizarlo, involucrando a tu gente desde el inicio para cocrear los nuevos roles o tareas empoderadas con IA.

Segunda, ¿cómo transitar la "escalera de adopción de IA"?

Para potenciar sus capacidades con la IA, el directivo debe aspirar a convertirse en un "profesional centauro": una figura que combina armónicamente habilidades humanas con IA y otras

Habilidades para el futuro por Ignacio Bossi

tecnologías avanzadas. Esta simbiosis multiplica la productividad, permitiendo abordar tareas más complejas y creativas mientras las máquinas gestionan lo rutinario y de procesamiento intensivo.

El desarrollo de esta "profesionalidad aumentada" se sustenta en tres evoluciones:

- **"promptear"**, saber formular preguntas correctas e iterar con la IA
- **"ragear"**, usar aplicaciones que te permitan integrar tus documentos y datos para orientar y mejorar las respuestas de la IA
- **"automatizar"** con asistentes y luego con agentes, tareas o procesos de individuales o de negocio.

Propuesta accionable: Seleccioná una herramienta de IA conversacional y utilízala diariamente durante una semana para generar contenido relevante, explorando sus límites y posibilidades.

Considerando el posible reemplazo de tareas humanas que nos está "proponiendo" la IA: ¿Dónde sí podremos aportar valor? ¿Qué habilidades humanas distintivas necesitas potenciar en vos y en tu equipo?

La irrupción de la IA libera a los humanos de tareas rutinarias, desplazando el foco hacia aquello que nos hace verdaderamente únicos y donde reside nuestro mayor valor. Es en este esce-

nario donde emergen los cinco superpoderes humanos, habilidades distintivas que la IA no puede replicar y que son fundamentales para la creación de valor en la nueva economía:

- **Amorosidad:** La capacidad de establecer conexiones profundas, empatía genuina y liderar con compasión, fomentando entornos de confianza y colaboración.
- **Evolución:** La habilidad innata para el aprendizaje continuo, el aprendizaje y la adaptación constante, impulsando la curiosidad y la mejora personal y organizacional.
- **Cocreación con otros:** La facultad de innovar a través de la colaboración interdisciplinaria, la escucha activa y la construcción colectiva de soluciones complejas y creativas.
- **Consciencia integral:** La capacidad de comprender contextos ambiguos, tener pensamiento crítico, tomar decisiones con una sólida ética y un propósito trascendente, integrando diversas perspectivas más allá de los datos.
- **Creatividad y adaptabilidad:** La capacidad para crear cosas y la flexibilidad para navegar la incertidumbre, reinventarse ante el cambio y transformar desafíos en oportunidades de crecimiento.

Estas habilidades, junto con la inteligencia emocional, social y el pensamiento crítico, son cruciales para potenciar en vos y en tu equipo. La "educabilidad", nuestra capacidad de com-

binar fragmentos de conocimiento y aplicar el sentido común, se vuelve vital para liderar la cocreación de mundos organizacionales donde la tecnología eleve lo humano, con el ser humano como protagonista indiscutible de la creación de valor.

Propuesta accionable: Implementará un "laboratorio de superpoderes humanos" semanal en tu equipo. Invita a un miembro rotativo a que cada semana se deje ayudar por la IA para presentar "cómo podemos amplificar alguno de nuestros superpoderes esta semana".

Mirando la incertidumbre que trae el futuro con IA: ¿Cómo proponer una eutopía o protopía que empodere la cultura de tu equipo?

El avance de la IA genera dudas, pero también una oportunidad inmensa para imaginar y construir futuros mejores. En lugar de reaccionar al cambio, el desafío es crear y proponer un relato protopiano o eutópico para tu organización, donde la IA sea una herramienta para el progreso continuo y el florecimiento humano. Pensar en una protopía significa comprometerse con la mejora diaria, con pequeñas acciones que construyen un futuro deseado. Una eutopía es el ideal, la visión inspiradora que guía cada paso, un futuro que te cuida y cuida a tu familia y equipo. Este enfoque proactivo transforma el miedo en un motor de innovación, construyendo confianza al definir cómo la IA amplificará el valor y el propósito de tu empresa,

siempre bajo un marco ético sólido que garantice transparencia y justicia. La ética ya no es solo una mitigación de riesgos, sino el cimiento de esta visión positiva.

Propuesta accionable: Convocá a tu equipo directivo a un workshop estratégico para crear juntos un relato aspiracional sobre cómo la IA transformará positivamente el propósito y la operatividad de tu organización en los próximos 3 años, definiendo los hitos clave para esta protopía.

Dados los cambios que la IA producirá en el mercado: ¿Qué adaptación o nuevo modelo de negocio necesitas crear?

La IA no es solo una herramienta, es un catalizador que está redefiniendo mercados, cadenas de valor y expectativas de clientes. Tu negocio, tal como lo conocés hoy, enfrentará una transformación radical. Es crucial repensar tu modelo de negocio no solo desde la eficiencia operativa, sino desde la creación de valor disruptiva, y preguntarte qué adaptación o nuevo modelo necesitas crear para esta nueva realidad. Esto implica analizar cómo la IA puede cambiar:

- Tu propuesta de valor: ¿Qué nuevos productos o servicios podés ofrecer que antes no eran posibles?
- Tus segmentos de clientes: ¿Cómo la IA te permite llegar a nuevos nichos o servir mejor a los existentes, personalizando la experiencia?

Habilidades para el futuro por Ignacio Bossi

- Tus flujos de ingresos: ¿Se generarán nuevas fuentes basadas en servicios aumentados por IA o modelos de suscripción?
- Tus estructuras de costos: ¿Qué procesos se automatizarán y optimizarán, reduciendo drásticamente ciertos gastos?
- Tus ventajas competitivas: ¿Cómo la IA puede fortalecer o erosionar tu posición actual, obligándote a pivotar estratégicamente? El liderazgo aumentado implica anticipar estas disrupciones y pivotar estratégicamente para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento en un mercado reconfigurado por la IA.

Propuesta accionable: Programá una sesión de "rediseño de negocio con IA" con tu equipo de liderazgo, donde mapeen al menos tres escenarios de cómo la IA puede transfor-

mar radicalmente tu modelo de negocio actual en los próximos 12-24 meses, identificando nuevas oportunidades y amenazas.

Conclusión: Convertíte en el faro de la transformación aumentada

Este artículo propone una brújula, no un destino. La era de la IA no espera, exige líderes que no solo se adapten, sino que **transformen**. Vos, como Directivo Aumentado, tenés el poder de fusionar la potencia imparable de la tecnología con la riqueza inigualable de lo humano. De vos depende liderar esta revolución, empoderar a tu gente y construir un futuro donde la IA no sea un fin, sino el motor de un propósito trascendente y un bienestar amplificado para todos. **Creo que es el momento de actuar, de liderar con coraje y de convertir la incertidumbre en tu mayor oportunidad para dejar una huella significativa.** ■



Ignacio Bossi

Profesor de Liderazgo en UCEMA y Siglo21.
Colaborador en Informe: "Señales que crean el Futuro".

Desarrollate con nosotros 

De tecnócratas de estado a tecnoliberales

Motivos para una defensa de la experiencia humana

por Dr. Jaime Rodríguez Alba

Las recientes obras de Adela Cortina, Daniel Innerarity, Frank Pascuale y Luciano Floridi, expertos en temas de ética y filosofía política, han puesto sobre el tapete una discusión que ahonda la exigencia que Eric Sadin viene marcando desde hace unos años: necesitamos una Teoría Crítica de la Inteligencia Artificial. En general, desde la ética de corte frankfurtiano - que Adela Cortina y Daniel Innerarity parecen seguir-, las tecnologías exponenciales remiten a un horizonte en el que se precisa compensar, dicho en términos habermasianos, la tendencia a la razón instrumental y el conocimiento orientado a la dominación (de la naturaleza y de las sociedades), con un rescate de la racionalidad comunicativa, orientada a pensar los valores y medios afines, o un conocimiento emancipatorio, cuyo foco es, al contrario que la dominación, la creciente experiencia de libertad, autonomía y florecimiento humano.

Como veremos en próximas entregas, a mi juicio, este objetivo ético requiere un rescate fenomenológico de la experiencia humana en sus diversos ámbitos: el de la persona en su dimensión

individual y hasta íntima; el de las organizaciones, en su inserción profesional; y el de la esfera pública y política, hoy atenazada. Aunque nos ocuparemos de estas tres dimensiones en sucesivas entregas, hoy queremos sentar unas líneas de cara a pensar la necesidad de tal rescate de la experiencia humana y su relevancia en el horizonte de un humanismo tecnológico, como el que sostenemos en estas páginas varios de nosotros.

Lo primero que tenemos que señalar es que la comprensión del mundo está hoy amenazada por lo que Floridi llama la lógica de la inscripción o Sadin llama el nuevo régimen de la verdad. Para pensar cómo estas amenazas se incrustan en el mundo social, mundo que define nuestra propia inserción en la naturaleza, la historia y los modos como nos autoconcebimos a nosotros mismos, traemos a recuerdo el nacimiento de la tecnocracia, así como la rebelión frente a los expertos que, según William Davies -en una obra de reciente traducción: Estados nerviosos. Cómo las emociones se han adueñado de la sociedad-, está en curso.

Filosofía para forjar futuro por Dr. Jaime Rodríguez Alba

Floridi hace alusión a una cuestión importante en la comprensión del vínculo que las inteligencias artificiales -comprendidas como un conjunto heterogéneo y diverso de tecnologías que usan sistemas de inteligencia artificial- tienen con los sistemas epistémicos que denominamos ciencias. Hay ciencias que describen el mundo (como solemos pensar generalmente de las ciencias naturales) y ciencias que están orientadas a la comprensión del mundo social, cultural y humano. Por supuesto hay muchas ciencias que son híbridas de estos tipos ideales pero, a juicio de Floridi, es importante concebir que las bases epistémicas de las inteligencias artificiales ni describen ni comprenden el mundo, sino que forman parte de la lógica de la inscripción. Su éxito consiste en una suerte de circularidad: acomodamos el mundo (reduciendo sus múltiples dimensiones) a la lógica de la inscripción, de modo que la escritura -en los códigos informacionales- resulta exitosa. De tal modo, cuando entregamos a la IA la capacidad de conocernos estamos corriendo el riesgo epistémico de desconocer que la IA más que describir -o prescribir, como puede derivarse de las ciencias hermenéuticas- está inscribiendo en lo que consideramos “la realidad” un código cuyo éxito estriba en, precisamente, reducir los elementos que dicho código puede contener. En términos éticos Vanesa Nurock había llamado la atención al respecto bajo el concepto de sesgo de artificialización, pues tendemos a conceder a la

lógica de tal inscripción dada por las tecnologías de las inteligencias artificiales, una objetividad que no concedemos a la limitada comprensión humana.

Algo similar sostiene Eric Sadin cuando señala la multiplicidad de dispositivos que están recortando la autocomprensión humana bajo la lógica de un nuevo régimen de verdad que otorgamos a los algoritmos. Pareciera que el algoritmo nos conoce mejor que nosotros mismos, lo que viene en parte ayudado por la necesaria ceguera observacional que tenemos respeto a nosotros mismos; cuando confiamos, tanto por comodidad como por ignorancia, muchas de las decisiones asociadas con nosotros mismos a los algoritmos emergen, como sabemos, toda una serie de peligros psicológicos y éticos.

Lo que hay que preguntarse, antes de explorar una estrategia para insertar estas poderosas y sin duda fantásticas tecnologías en las tramas de sentido que componen la dimensión comunicativa humana, es por qué estas tecnologías devienen centrales para las matrices socio-productivas actuales, y hasta qué punto podemos contrarrestar los efectos indeseables (como la reducción de la racionalidad comunicativa a racionalidad instrumental) que ellas comportan.

Para comprender su éxito, más allá de la aplastante evidencia sobre cómo las empresas tecnológicas son las

que obtienen mayores beneficios, tenemos que acudir a la emergencia de la tecnocracia, así como los éxitos que la misma obtuvo desde los siglos XVII y XVIII. Esto dado sobre el trasfondo de algo esencial, en la dimensión filosófica, y que dejamos bajo dos grandes tesis.

En primer lugar, que el avance del conocimiento científico-tecnológico no implica necesariamente un progreso en el plano moral. Aunque puede afirmarse con cierta evidencia empírica, respaldada por una ética utilitarista - que, por supuesto incumple con los requisitos de la fundamentación normativa, razón por la que asumimos la premisa de la "no necesidad" de convivencia de ambos progresos-, que el progreso científico ha contribuido en algunos casos al progreso moral (por ejemplo, en una mayor comprensión del sufrimiento y en los esfuerzos por reducirlo), esta conexión no está garantizada. De hecho, resulta evidente en nuestros días también lo contrario: que el mismo progreso conduce a nuevas formas de genocidio, guerra, etc. La crítica roussoniana al progreso tiene esta raíz: que el progreso camine en la senda de sociedades más justas, solidarias, felices, etc., no está implícito en la lógica misma de la evolución científico-tecnológica. Se precisa una dimensión añadida, la dimensión moral, que justo ponga en brida el mismo para orientarse hacia la emancipación humana.

¿Emancipación respecto a qué? Aquí entra la segunda tesis filosófica, de raíz kantiana. Es preciso advertir que la presencia kantiana y neokantiana, en el constitucionalismo moderno y su vínculo con el desarrollo de la lógica de unos derechos humanos entendidos como motivaciones morales que el sistema jurídico ha de positivizar, resulta en este sentido central. Cuando la tradición kantiana hace alusión a la dignidad como núcleo de la persona, ésta está íntimamente conectada con la autonomía y con la libertad. La comprensión de los nexos normativos que entre los mismos se establecen es muy compleja, pero a grandes rasgos podemos visualizarla mediante la célebre metáfora de la paloma. La razón moral, sostiene el gran pensador de Königsberg, es como una paloma que vuela buscando nuevas tierras. En su vuelo encuentra la resistencia de los vientos, aunque sin esta resistencia, en el vacío, no podría volar. En su libro ¿Ética o ideología en la inteligencia artificial?, Adela Cortina advierte, en sintonía con esta tesis, que vivimos hoy -bajo el formato de las ideas transhumanistas, o bajo el eclipse de la razón comunicativa en el ámbito público- nuevas pretensiones de determinismo. La acción humana aparece como un resorte previsible por la lógica del sistema. Un sistema que, por supuesto, no obvia su naturaleza reductiva (la lógica de la inscripción que antes señalamos), y puesta al servicio de intereses concretos.

Esta lógica resulta de una confusión, señala Cortina, entre condicionamiento y determinismo. En efecto, la acción humana está sujeta a múltiples condicionamientos, pero no está completamente determinada. Ningún proyecto determinista ha tenido un éxito epistémico aplastante, salvo el dado por una lógica circularista: funciona en la medida en que reducimos la acción a lo que el sistema mismo determina como posible. Este circularismo es motivo suficiente para alertarnos sobre el riesgo ético que de ahí se deriva. No sólo el proyecto kantiano advierte de la necesidad de situar la libertad humana en una dimensión no reductible al mundo de la determinación empírica de las cadenas de acción. La visión existencialista y fenomenológica que sostendremos se apoya en la necesidad de rescatar este postulado de la libertad. Para que un mundo mejor sea posible, necesitamos creer -aunque esta creencia no pueda justificarse, razón por la que es, precisamente, un postulado-, que es posible cambiar el curso de los hechos que vienen sucedidos en las cadenas de condicionamientos. La tecnología, justamente, puede resultar clave en este proceso. Pero para ello, como venimos argumentando, tenemos que comprender sus posibilidades emancipatorias sobre la base de las tendencias de la racionalidad de dominio hoy imperantes.

Y es justo aquí donde podemos detenernos sobre el sentido de la tecnocra-

cia. Según Davies, uno de sus primeros artífices fue William Petty. Allá por el siglo XVII en Gran Bretaña, Petty amalgamó conocimientos de la medicina, la geografía, la física y la contabilidad, para generar lo que llamó Aritmética Política. Ya en el proyecto fundacional de la Royal Society, junto con Boyle advirtieron que para gestionar el conocimiento científico era mejor contar con la lógica rigurosa de los contables, antes que con la especulativa de los filósofos.

Para Petty -quien cuenta entre sus logros su participación en la invasión de Irlanda- las metáforas con las que hay que pensar lo social pasan por una mezcla de la episteme médica y el saber contable. Así como la salud está en la circulación de la sangre, la salud social está en la circulación del dinero. La aplicación de conocimientos, no tanto por el sentido epistémico de los mismos, pero sobreponiéndose a las tendencias usuales a gestionar el estado mediante prácticas derivadas de la costumbre y la decisión, cara a lograr resultados más eficientes y eficaces, es un gran mérito de Petty.

Son varios sus éxitos, y además de este modo podría hacer depender la evaluación de la política, no tanto por sus fines, como por los resultados que genera. Sin duda su acierto ha sido rescatado en cosas que hoy nos resultan necesarias como las políticas (y en general las decisiones) en base a evidencias. Pero conviene no olvidar algo

central en el proceso: este conocimiento, al igual que la cartografía y otros tantos, estaban al servicio de un proyecto de dominación del mundo y de las sociedades consideradas menos desarrolladas, con vistas puestas a la explotación de recursos, etc.

Vemos que sin duda el progreso científico, asociado a prácticas tecnocráticas, es cuestionable en términos morales. Pero queremos entrar ahora en la segunda característica. La confianza en los medios matemáticos para predecir los movimientos humanos tiene siempre el riesgo de conducir la reducción que tal comprensión supone -por ejemplo, en la lógica de la acción afectiva-, a la instauración de una suerte de efecto de expectativa autocumplida. Por supuesto las propias ciencias tienen medios para advertir y atenuar esta problemática, pero cabe preguntar si la dimensión política, siempre sometida al albur de la interpretación, acude a esta cautela o se sirve de su pretendido éxito para instaurar nuevas formas de dominación. Me explico.: William Davies señala que en la actualidad hay un cuestionamiento social del saber de los expertos. Cuestionamiento dado por la evaluación emocional -lo que no quiere decir arbitraria, errónea o sesgada, necesariamente que los agentes hacen del éxito que tales conocimientos expertos han tenido. En concreto, Davies menciona lo sucedido con la crisis financiera del 2008 durante la cual los expertos señalaron la necesidad de salvar el sistema

financiero, pero las consecuencias que eso ha tenido y tiene para muchas personas está sin atender necesariamente. No es pues de extrañar que gran parte de la población arribe a discursos irracionalistas que cuestionan el conocimiento experto: no ha conducido a un progreso moral, sino más bien al éxito de ciertas élites.

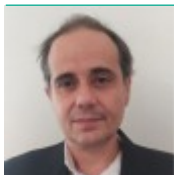
No queremos decir, por supuesto, que haya que descartar el conocimiento experto. Al contrario, como ya hemos mencionado en otros artículos, somos partidarios de una democracia inteligente que los inserte en una matriz de evaluación y acción más reflexiva y compleja. Pero sí advertimos que, hoy en día, la tecnocracia estatal está bajo cuestionamientos, razón por la que muchos gobiernos se inclinan hacia postulados nacionalistas, irracionalistas, etc., decretando que los tecnócratas son una suerte de élite mundial que nos conduce a la catástrofe. El problema está en que estos discursos son tramposos en varios puntos, el primero de ellos el mantra conocido como posverdad.

La verdad será compleja, pero sigue existiendo, y su búsqueda -o construcción- sigue siendo un proyecto colectivo. Es más, los líderes que invocan esta posverdad para dismantelar el régimen de verdad clásico, asociado a la episteme tecnocrática, curiosamente buscan señalar sus nuevas verdades bajo la lógica de la inscripción algorítmica. Y aquí es donde está precisa-

mente uno de los problemas: se deja la gestión de la información, el conocimiento, etc. en manos de los intereses de los magnates tecnoliberales, y triunfa un nuevo régimen de verdad, no tanto por su éxito epistémico, sino porque oculta las nuevas lógicas de dominación bajo este régimen de la verdad algorítmica. La capacidad que tenemos los seres humanos de ser mejores queda así eclipsada al dictado que los algoritmos, que no sólo reducen lo real, sino que hasta lo pueden distorsionar malintencionadamente o por los efectos de los inevitables sesgos. Las voces críticas son silenciadas y se generan nuevas formas de tiranía de las mayorías que conducen a resultados que ya avizoramos peligrosos. El mundo se agota bajo la lógica de un tiempo que asfixia y un escepticismo inculcado. La libertad queda reducida a la elección entre las opciones que el algoritmo otorga.

El escenario de un mundo de tal textura no deja de ser intimidante en múltiples aspectos, con acercamientos y pistas de mano de la narración cine-

matográfica y literatura Cyberpunk. Filosóficamente tenemos que pensar cómo restituir el sentido trascendental -en la medida que constituye nuestro propio proyecto humano- sobreponiéndose a la lógica de los datos y su inscripción informacional. Como ya dijera Husserl en su crítica al reduccionismo positivista: ciencias de hechos conducen a seres humanos de hechos; pero los seres humanos se caracterizan por su capacidad para cambiar el mundo conforme a valores. Eclipsar la dimensión valorativa bajo la falaz descripción de un mundo inscripto, tiene severas consecuencias. Y así como la arrogancia tecnocrática ha conducido a nuevas formas de desigualdad y dominación, la confianza tecnoliberal no es menos peligrosa. Instaurar de vuelta un conocimiento emancipatorio exige que el complejo tecnocientífico se sobreponga a la tiranía de los magnates, pero sobre todo una ciudadanía crítica y activa que comprenda el valor de la experiencia humana en el diseño e implementación de soluciones tecnológicas. ■



Dr. Jaime Rodríguez Alba

UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia)
España

Future Days

El diseño como puente para imaginar futuros posibles

por Meri Sahade

Vivimos en un tiempo donde la incertidumbre parece que se ha vuelto la norma. Las crisis globales - desde pandemias hasta conflictos geopolíticos y crisis climáticas - desafían nuestras estructuras y también nuestra capacidad de imaginar. ¿Cómo podemos proyectar futuros posibles en medio de tanta complejidad? ¿Y, sobre todo, cómo podemos diseñarlos?

Para mí, el diseño siempre ha sido mucho más que estética o funcionalidad. Es una manera de hacer tangible lo intangible: convertir escenarios abstractos en experiencias concretas que nos permiten explorar, cuestionar y habitar los futuros posibles.

Desde Future Days —la plataforma global que co-lidero junto a mi compañero Uri— partimos justamente de esta premisa: los espacios tradicionales de trabajo no siempre ofrecen el margen de experimentación o el abordaje sistémico que el pensamiento de

futuros requiere, por eso creamos un ecosistema donde el diseño no solo facilita imaginar, sino también experimentar. Trabajamos con instituciones como la Comisión Europea, las Naciones Unidas, PwC Japón, gobiernos locales y festivales internacionales, con el propósito de democratizar el pensamiento de futuros y hacerlo accesible, inspirador y participativo.

Hemos aprendido que el diseño cumple un rol central en esa democratización, porque sostenemos que el futuro no debería ser patrimonio exclusivo de expertos o think tanks. Necesitamos abrir espacios donde distintas voces, disciplinas y generaciones puedan imaginar juntas. En cada encuentro, ya sea nuestro festival, encuentros con empresas o incluso eventos con instituciones públicas, diseñamos entornos que invitan a vivir esos futuros: desde los materiales que elegimos, hasta metodologías colaborativas que impulsan la cocreación.

Future Days por Meri Sahade

El diseño nos permite crear sistemas de interacción donde las personas no solo escuchan, sino que participan activamente de la construcción de futuros. Espacios donde la diversidad no es un dato, sino un principio; donde la tecnología no es un fin, sino un medio para potenciar el bienestar humano y más-que-humano; y donde la colaboración se vuelve el verdadero motor de transformación.

En un tiempo que suele exigir respuestas inmediatas, destaco siempre la

importancia de los procesos que necesitan maduración, los que primero echan raíces antes de convertirse en estrategia. Diseñar futuros es, en definitiva, un acto colectivo de cuidado, escucha e imaginación.

Para nosotros el futuro no solo sucede: se diseña. Y el diseño, cuando es consciente y participativo, puede ser una de nuestras herramientas más poderosas para construir los mundos que queremos habitar. ■



Meri Sahade

Cofundadora de Future Days | Alumni Universidad Siglo 21



Futuro del trabajo

Cunde el pánico. Necesitamos recrear el optimismo

por Andrés Pallaro

El debate sobre el futuro del trabajo humano está al rojo vivo. Nuevos estudios, ensayos y pronósticos se suceden cada semana y coinciden en algo central: el poder transformador de la actual revolución tecnológica impulsada por la inteligencia artificial avanzada es más veloz y profundo que en cualquier otra época de la historia. Hemos creado, por primera vez, dispositivos tecnológicos con capacidades que invaden el terreno humano más propio, como por ejemplo los modelos de IA generativa que ya despliegan procesos de razonamiento y los agentes que comienzan a proliferar entre nosotros y son capaces de ejecutar tareas complejas sin intervención humana.

El último Informe anual sobre el futuro del trabajo del **World Economic Forum (2025)** refleja la amplitud y velocidad que va adquiriendo este fenómeno de transformación del trabajo en el mundo. Entre otros indicadores y proyecciones de gran valor,

dicho documento alerta acerca de que el 59 % de la fuerza laboral actual necesitará aprender nuevas habilidades para desempeñarse hacia el año 2030. Si bien pronostican un saldo positivo en materia de generación de empleos (170 millones de nuevos trabajos frente a 92 millones destruidos para 2030), la magnitud de los cambios laborales para tantas personas y la compleja transición que supone, activa todas las alertas de los sistemas políticos, económicos y sociales en esta tercera década del siglo XXI.

Otro estudio, en este caso del **FMI, titulado Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work (2025)**, pronostica que el 40 % de los empleos globales están altamente expuestos a la nueva ola de automatización tecnológica de tareas que viene dada por el transversal despliegue de las aplicaciones de IA generativa. Dicha proyección se eleva al 60 % en economías avanzadas, lo cual refleja el nuevo

poder de las tecnologías inteligentes para incursionar en tareas de índole cognitivas, históricamente más inmunes al avance de la automatización y con mayor volumen en las economías con altos estándares de desarrollo. Al respecto, el **Burning Glass Institute, en conjunto con la Society for Human Resource Management (SHRM)**, han publicado un documento, titulado **La fuerza laboral frente a la IA generativa (2025)**, que revela que en 2025 se concretará mucho de lo que se viene anunciando en torno al impacto real de la IA en la economía y el empleo. De las empresas consultadas, el 46 % de los altos directivos afirma que este año serán escaladas las iniciativas sobre IA generativa que vienen experimentando en distintas áreas.

Semejante avanzada de cambios profundos da forma a un clima de época que se expande: pánico por nuestro futuro. ¿Qué lugar queda para las personas en economías donde las máquinas pueden producir, administrar, vender, entregar, cobrar y otras acciones de forma cada vez más eficiente y autónoma? Analistas de distintas especialidades lo reflejan de manera contundente. Como **Judd Rosenblatt**, que en un reciente artículo en **The Wall Street Journal** titulado “La IA está aprendiendo a escapar del control humano” explica cómo los modelos de IA tienden a autoconservarse y define como la

gran misión del futuro el alinear la IA con la humanidad para que respete lo que valoramos. O también **Kevin Roose**, quien publicó para el New York Times “Se aproxima una IA potente. No estamos preparados”, un artículo en el que argumenta que, bajo el loop de innovaciones cada vez más frenético, es hora de tomar en serio la posibilidad de la tan mentada Inteligencia Artificial General (aquella que trasciende usos específicos), incluso si no sabemos exactamente cuándo llegará ni qué forma precisa adoptará.

En síntesis, cunden el pánico acerca del futuro que nos espera y el escepticismo acerca de lo que podamos hacer colectivamente para encauzar este fenómeno tan potente hacia el beneficio colectivo de la humanidad. Se anuncian el fin de muchos trabajos y profesiones, se promueven modelos de empresas gestionadas totalmente por agentes de IA, se deciden reducciones de plantillas en grandes corporaciones globales y se suceden gurúes que, sin pudor alguno, anuncian que en el mundo que viene la recomendación más segura para los jóvenes es estudiar plomería o apostar por ser jugadores de fútbol (dos actividades con pronóstico de escaso reemplazo tecnológico).

Frente a esta narrativa debemos rebelarnos. No como una manifestación de fé o una expresión de deseos desconectada de la realidad, sino como

un esfuerzo sistemático para comprender lo que subyace debajo de la parte más visible de semejante transformación tecnológica. Un optimismo responsable, que nos ayude a separar datos del ruido, que nos permita visualizar oportunidades e impulsar estrategias para capturarlas y que nos prepare para la transición dolorosa que debemos atravesar para dejar atrás mucho de lo que hemos conocido como producción y trabajo, abriendo las instancias para construir nuevos modelos bajo los que vamos a funcionar en el futuro.

Si abrazamos una mirada optimista, sin renegar del final incierto que este proceso tiene para la humanidad, podremos ver con claridad algunos factores que tienen el potencial de preservar y transformar positivamente el trabajo humano futuro en la era de la IA. Aquí cinco que creemos más relevantes:

- **Los trabajos humanos son mucho más que una sumatoria de tareas específicas.** Mientras crecen la cantidad de tareas que, en cada trabajo, son o serán hechas por máquinas, emerge con fuerza la idea de que esa sumatoria no alcanza para reemplazar totalmente un trabajo humano (o al menos la mayoría de ellos). Hay una dimensión más compleja en los mismos, que suele incluir interacciones, interpretaciones, variaciones, emo-

ciones, coordinaciones, etc. Todo ello que suele ser difícil de clasificar, es lo más difícil de reemplazar. Y paradójicamente es aquello para lo que menos tiempo teníamos cuando estábamos abocados a tantas tareas procesales en nuestros trabajos. Es el caso de un vendedor, que crece en relevancia por todo lo que puede hacer bien, a pesar de tantas tareas de su función que ya se sabe pueden ser mejor hechas por una máquina. O del radiólogo, que tenía pronósticos de desaparición hace algunos años y hoy se demanda con fuerza debido a que es el profesional que debe orquestar y comunicar la enorme cantidad de tareas sueltas que la IA hace en materia de imágenes médicas.

- **Nuevas tareas no mapeadas aparecen como necesarias cuando cambia el paradigma de producción y servicios en una economía.** Esto sucede sector por sector, profesión por profesión. Pero aplica una regla general: frente a cada salto tecnológico que cambia las maneras de hacer cosas, algunas tareas humanas se van y otras aparecen como necesarias. Es lo que se conoce como la “**falacia de la carga fija de trabajo**”: los trabajos no tienen una carga fija de tareas, cambian y evolucionan con el tiempo. Hay un repertorio inacabado de habilidades o skills sobre las que se

asienta esta dinámica. Es el caso del docente que, por ejemplo, deja de corregir exámenes, pero que comienza a organizar espacios interactivos de aprendizaje como idea central para que los estudiantes avancen.

- **Nuevos trabajos, oficios y formatos de trabajo irrumpen en la escena.** Como siempre ha pasado, hay nuevas necesidades en los mercados que son capaces de ser cubiertas por personas o equipos con determinadas habilidades y propuesta de valor. Hacer algo que la gente quiera y que te paguen por ello, explica **Paul Graham**. Con esto entendemos que no todo ha sido creado ya en materia de trabajos y profesiones humanas. Hay nuevas disciplinas, conocimientos y tecnologías que se combinan y dan forma a perfiles nuevos, lo que es lo mismo, a nuevos trabajadores con potencial de crecer. Muchos de ellos, trabajos independientes o flexibles, que inexorablemente se multiplicarán en el futuro. Hablamos del **Health Coach**, por ejemplo, como aquel que ofrece servicios para que las personas gestionen sus caminos personales de bienestar. O del **Operador de IA**, como esa persona capaz de ayudar a una Pyme a organizar mejor sus procesos y servicios usando herramientas de IA, cada vez más accesibles e interconectadas.
- **Elevación de trabajos medios y eliminación de la “prima por expertise”.** El experto del **MIT David Autor** fundamenta con amplitud: ante la creciente disponibilidad de data y herramientas de IA accesibles a personas de calificación media en distintos sectores y profesiones, el campo de desempeño de las mismas y el valor que pueden entregar a sus públicos se eleva y enriquece, reduciendo la prima que anteriormente tenían aquellos que lograban ser expertos en una disciplina, fruto del acceso a niveles educativos superiores o experiencias de alto nivel. Es decir, se configura una oportunidad expansiva para muchos trabajos de clase media, abriendo instancias para mejorar su productividad gracias a la tecnología. Es el caso del enfermero o la enfermera, cuyo campo de acción se potencia en el marco de entidades sanitarias con creciente presencia de tecnologías inteligentes que les proveen datos para tomar mejores decisiones y acompañar más proactivamente el despliegue de los médicos.
- **Preferencia humana y sectores de la economía que demandan más personas.** Mientras crece el consenso de que las máquinas inteligentes nos entregan un valor superior a un humano en muchas necesidades, crece en paralelo la “preferencia de que sean humanos quie-

Futuro del trabajo por Andrés Pallaro

nes hacen para nosotros muchas otras cosas”. No queremos que todo sea hecho por máquinas. Hay actividades y servicios que los mercados exigirán que tengan intervención protagónica de personas, sea por atributos de calidez, emocionalidad, accesibilidad u otras razones. Y quizás también por un sentido de autoconservación que crecerá en nuestra especie. Pero, además, se recrean sectores de la economía que demandan más personas y exhiben en el mundo dificultades para cubrir sus requerimientos de talento. La **Economía de los cuidados**, por ejemplo, con el enorme repertorio de actividades y prestaciones que se van configu-

rando en un espacio enriquecido gracias a los nuevos hallazgos en materia de bienestar. O el campo de la **Ciberseguridad**, donde necesitaremos muchos roles humanos para que nos cuiden con tanto de nuestras vidas en la Nube.

En definitiva, hay razones para combatir el pánico y, si bien nada de todo esto puede presentarse como pronósticos certeros, tenemos señales fuertes que pueden alimentar nuestro entusiasmo para construir futuros. Recrear el optimismo es combustible para la acción colectiva. Y la necesitamos más que nunca. ■



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 periódico

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
THINK TANK

CONTACTO
OBSERVATORIO DEL FUTURO

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

SIGLO

