

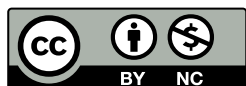
Títol de projecte:

Foment dels estudis de futur i la perspectiva estratègica en les empreses del sector audiovisual

Finançament:

Projecte finançat per ACCIÓ – Agència per la Competitivitat de l'Empresa de la Generalitat de Catalunya, en el marc de les ajudes per a iniciatives de reforç de la competitivitat i la transformació del teixit empresarial català.

AMB EL SUPORT DE:



Reconeixement – No comercial
(CC BY – NC)

Freixas, M., & Salvador-Mata, B. (2025). *Els estudis de futur com a eina estratègica de suport empresarial: Informe de benchmarking europeu*. Universitat Pompeu Fabra.

CÀTEDRA DE FUTURS DE LA COMUNICACIÓ (UNIVERSITAT POMPEU FABRA)

La Càtedra de Futurs de la Comunicació és un espai de recerca aplicada, transferència i formació que impulsa l'ús dels estudis de futur en l'àmbit de la comunicació i la cultura. Està liderada pel departament de Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra i inclou quinze empreses del sector de la comunicació. Amb una mirada interdisciplinària i orientada al canvi, promou la generació d'eines, coneixement i metodologies per ajudar les organitzacions a anticipar i afrontar els reptes de futur.



Càtedra
Futurs de la
Comunicació



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona

CLÚSTER AUDIOVISUAL DE CATALUNYA

El Clúster Audiovisual de Catalunya és una associació empresarial sense ànim de lucre que agrupa empreses, institucions i centres de coneixement del sector audiovisual i dels sectors connexos. Té com a objectiu potenciar la competitivitat del sector mitjançant la cooperació, la innovació i la connexió amb nous mercats, promovent iniciatives conjuntes que impulsin la transformació i la projecció internacional del teixit audiovisual català.



Índex

01. INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS DE L'INFORME	p. 4
1.1. Context del projecte	4
1.2. Finalitat i abast del benchmarking	5
02. METODOLOGIA	p. 6
2.1. Entrevistes a centres i professionals de prospectiva	5
03. MARC TEÒRIC: LA PROSPECTIVA COM A DISCIPLINA	p. 8
3.1. De la predicció lineal a la pluralitat de futurs	8
3.2. Prospectiva com a disciplina estratègica	9
3.3. Nous enfocaments: creativitat, col·lectivitat i narratives	10
04. ECOSISTEMA EUROPEU DE LA PROSPECTIVA	p. 12
4.1. Mapa general d'agents europeus	12
Centres independents de recerca i think tanks	16
Centres o unitats vinculades a universitats	18
Oficines i estructures públiques nacionals	20
Institucions de la Unió Europea	21
Xarxes internacionals i col·laboratives	22
4.2. Projectes de referència: Fitxes d'experiències rellevants	24
05. POLÍTiques PÚBLIQUES I FINANÇAMENT	p. 27
5.1. La influència positiva de la prospectiva en les polítiques públiques	27
5.2. Finança ment i sostenibilitat	27
06. CONCLUSIONS	p. 29
Referències	30

01. Introducció i objectius de l'informe

La capacitat d'anticipació pot esdevenir una eina clau per reforçar la resiliència estratègica dels sectors professionals que operen en entorns complexos, com n'és el de la comunicació. La rapidesa amb què evolucionen els hàbits de consum, les tecnologies creatives, les lògiques de distribució i els marcs regulatoris planteja desafiaments que **sovint desborden els instruments convencionals de planificació**. En aquest escenari, la prospectiva no només permet explorar escenaris alternatius, sinó que pot ajudar a imaginar possibilitats inèdites, identificar riscos emergents i orientar decisions col·lectives.

Aquest informe presenta un exercici de benchmarking europeu, orientat a **identificar actors, pràctiques i projectes** que poden oferir referents útils per al desplegament d'una cultura de la prospectiva al sector audiovisual català. L'anàlisi no es basa en la teoria, sinó en l'estudi de casos reals ja operatius a escala europea. L'objectiu és extreure **aprenentatges transferibles** que ajudin a donar forma a instruments, aliances i estructures amb capacitat de continuïtat.

1.1. CONTEXT DEL PROJECTE

Aquest informe forma part del projecte **Prospectiva estratègica al sector audiovisual català**, una iniciativa conjunta entre la Càtedra de Futurs de la Comunicació de la Universitat Pompeu Fabra i el **Clúster Audiovisual de Catalunya**, amb el suport d'**ACCIÓ**. El projecte s'ha concebut com una exploració aplicada sobre com els estudis de futur i, en particular, la prospectiva estratègica, poden contribuir a enfortir la capacitat d'anticipació del teixit empresarial audiovisual. El document es complementa amb els altres dos informes elaborats en el seu marc: el *Manual de prospectiva estratègica per al sector audiovisual*, que recull les bases conceptuals i metodològiques del camp, i l'*Informe estratègic per escalar els usos de la prospectiva al sector empresarial català*, centrat en l'anàlisi del context i les condicions per a la seva institucionalització al país.

La iniciativa s'ha desenvolupat en tres fases interconnectades:

1. un exercici de benchmarking internacional i entrevistes amb professionals i **centres de referència** en l'àmbit dels estudis de futur a escala europea;
2. la realització de **proves pilot** amb empreses catalanes del sector (Filmin i Lavinia), per experimentar amb metodologies de prospectiva adaptades a reptes reals;
3. una sèrie d'entrevistes en profunditat amb empreses sòcies del Clúster per **identificar necessitats, barreres i oportunitats** per a l'escalabilitat d'aquestes pràctiques.

1.2. FINALITAT I ABAST DEL BENCHMARKING

Aquest informe recull els resultats de la primera fase del projecte i té com a objectiu identificar experiències de prospectiva estratègica ja actives a escala europea que puguin oferir aprenentatges útils i transferibles per al sector audiovisual català. Lluny de voler elaborar un catàleg exhaustiu, es tracta d'un **exercici qualitatiu** centrat en iniciatives concretes, amb resultats tangibles i potencial de replicabilitat.

L'anàlisi se centra en centres, professionals i projectes que treballen amb **enfocaments prospectius aplicats a contextos públics, culturals, tecnològics o organitzatius**. Es prioritzen especialment aquelles experiències **vinculades als camps de la comunicació, l'audiovisual i la innovació digital**. A partir d'una combinació d'entrevistes i anàlisi documental, el document traça una panoràmica de referents internacionals i recull casos destacats que permeten visibilitzar models d'articulació entre prospectiva i presa de decisions, així com mecanismes institucionals i condicions d'èxit aplicables en altres contextos.

02. Metodologia

L'objectiu principal ha estat identificar pràctiques rellevants i línies de treball consolidades en l'àmbit de la prospectiva estratègica, amb especial atenció a la seva aplicació en els sectors de la comunicació, l'audiovisual, la cultura i les polítiques públiques.

L'estudi s'ha concebut com un exercici de benchmarking estratègic, orientat a l'anàlisi en profunditat de casos i agents europeus que ja despleguen pràctiques prospectives de forma activa. L'interès no ha estat quantificar resultats, sinó analitzar enfocaments metodològics, estructures institucionals, dinàmiques de treball i mecanismes de relació amb el teixit productiu i les administracions. Aquesta perspectiva ha permès identificar patrons d'actuació i condicions d'èxit potencialment transferibles al context català.

El treball de camp s'ha articulat a partir de dues fonts principals d'informació:

1. Entrevistes semiestructurades amb una selecció de professionals i representants de centres europeus de referència en l'àmbit dels estudis de futur. Les converses han seguit una guia dissenyada per obtenir informació rellevant sobre el posicionament institucional, les metodologies emprades, els formats de projecte, els sectors d'aplicació, la relació amb actors públics i els models de sostenibilitat.

2. Anàlisi documental de fonts secundàries (documents públics, informes institucionals, pàgines web i materials divulgatius), que ha permès complementar i contextualitzar la informació obtinguda en les entrevistes, així com incorporar casos addicionals no tractats directament en el treball de camp.

Aquest enfocament ha permès construir una visió articulada sobre les maneres en què la prospectiva estratègica s'està institucionalitzant a escala europea i els formats concrets en què es materialitza.

2.1. ENTREVISTES A CENTRES I PROFESSIONALS DE PROSPECTIVA

Els continguts extrets d'aquestes entrevistes han servit com a base principal per a l'elaboració del present informe de benchmarking, però també han contribuït a complementar el *Manual de prospectiva estratègica per al sector audiovisual* i l'*Informe estratègic per escalar els usos de la prospectiva al sector empresarial català*, aportant exemples, visions expertes i models de referència útils per al conjunt del projecte. A continuació es presenta la llista de professionals i representants de centres internacionals entrevistats per aquest informe:

➤ **ANDRÉ UHL**

Alemanya

Investigador sènior a l'Institute for Futures Studies and Technology Assessment (IZT). Expert en prospectiva aplicada, transformació sistèmica i desenvolupament metodològic en projectes d'innovació social.

➤ **EILEEN CULLOTY**

Irlanda

Sotsdirectora del DCU Institute of Future Media, Democracy and Society (FUJO) Institute i professora de comunicació. Especialitzada en desinformació, alfabetització mediàtica i polítiques digitals de la Unió Europea.

➤ **ESTHER PANIAGUA**

Espanya

Periodista i autora especialitzada en tecnologia, ciberseguretat i drets digitals. El seu treball se centra en l'impacte social i ambiental de les tecnologies digitals.

➤ **FRANCISCO ASENSI**

Espanya

Expert en estratègia, innovació i negoci digital per a continguts, mitjans i marques. Treballa en la intersecció entre ecosistemes audiovisuals i transformació digital.

➤ **KELLY VERO**

Regne Unit/Suïssa

Consultora creativa en futurs digitals. Amb trajectòria en videojocs, moda digital i entorns immersius, treballa en projectes relacionats amb metavers, blockchain i transformació cultural.

➤ **PONTUS STRIMLING**

Suècia

Director de recerca a l'Institute for Futures Studies. Treballa sobre comportament col·lectiu, valors socials, migracions i futurs normatius vinculats a la tecnologia.

➤ **RUBEN BRAVE**

Països Baixos

Emprenedor digital i pioner d'internet. Ha impulsat iniciatives d'innovació social, ecosistemes tecnològics i models de governança digital.

03. Marc teòric: La prospectiva com a disciplina

La prospectiva és una disciplina que s'ha anat consolidant durant el segle XX i inicis del XXI com un **conjunt de mètodes i pràctiques destinades a explorar el futur** i orientar l'acció en contextos d'alta incertesa. Més que una tècnica, constitueix una **mirada epistemològica** que rebutja la idea del futur com a continuació lineal del present i el considera un espai plural, obert i construïble col·lectivament (Godet, 1994; Slaughter, 1995). Aquesta concepció contrasta amb les visions clàssiques de previsió o planificació, centrades en extrapolacions i prediccions, i obre la porta a metodologies participatives i creatives que avui resulten especialment pertinents per a sectors com l'audiovisual, subjectes a transformacions tecnològiques, culturals i socials accelerades.

3.1. DE LA PREDICCIÓ LINEAL A LA PLURALITAT DE FUTURS

1957, G. Berger
**Centre International
de Prospective**, París
**Concepte
Prospectiva**

Els orígens de la prospectiva com a disciplina es troben a Europa a mitjans del segle XX, quan **Gaston Berger** introdueix el concepte de *prospective* per descriure un camp emergent que volia superar les limitacions de la previsió tècnica. El 1957, Berger crea a París el **Centre International de Prospective**, des d'on defensa que la prospectiva és “la ciència que estudia el futur per poder influir en ell” (Martin-Pozuelo, 2010). Berger advertia que, sense aquesta nova mirada, la humanitat s'assemblava a “un cotxe que circula a gran velocitat de nit i sense llums”, projectant només la inèrcia immediata i sense capacitat de veure els obstacles que s'acosten (Tournier, 1961). La seva proposta situava el futur com un espai plural i obert a la decisió humana, i no com una destinació inevitable.

1960, B. de Jouvenel
Projeté Futuribles,
França
**Exploració col·lectiva
del futur**

Pocs anys després, a França, **Bertrand de Jouvenel**, amb el suport de la Ford Foundation, posa en marxa el **Projeté Futuribles**, que reunia experts internacionals de diferents disciplines per generar imatges de futurs capaces d'orientar les polítiques públiques i la governança internacional. Aquesta visió plural i oberta reforça la idea que el futur no s'ha de predir, sinó explorar i discutir col·lectivament.

1967, H. Kahn
Hudson Institute, EUA
Mètode d'escenaris

En paral·lel, als Estats Units, **Herman Kahn** funda el **Hudson Institute** i desenvolupa un enfocament de la futurologia marcat pel context de la Guerra Freda i les necessitats de seguretat nacional. La seva obra *The Year 2000* (1967, amb Wiener) mostren que el futur del món podia ser estudiat rigorosament amb **eines científiques, models de sistemes i mètodes de forecasting matemàtic**. Kahn va ser un dels introductors del **mètode d'escenaris**, que combinava dades quantitatives amb projeccions estratègiques, encara que el seu enfocament mantenia un fort biaix tecnodeterminista. Aquest model, útil per a l'anàlisi de qüestions militars i tecnològiques, evidenciava alhora els límits de la predicció lineal en entorns socials i culturals més complexos.

1968, A. Peccei
Club de Roma, Roma
Llarg termini.
Escenaris de
sostenibilitat vs
col·lapse

El debat sobre la pluralitat de futurs es va internacionalitzar encara més amb la creació del **Club de Roma** (1968), fundat per Aurelio Peccei. El seu informe *The Limits to Growth* (1972), elaborat per Donella i Dennis Meadows i Jørgen Randers, va ser un dels primers exercicis prospectius globals basats en models informàtics. L'informe va introduir escenaris tant de sostenibilitat com de col·lapse, i va obrir un intens debat sobre els límits ecològics i socials del creixement econòmic. Per primera vegada, es posava en circulació pública una mirada de llarg termini que connectava tecnologia, economia, medi ambient i demografia.

1973, **World Futures Studies Federation**, París
Estudis de futur
humanistes i globals

Finalment, el **1973 neix a París la World Futures Studies Federation (WFSF)**, sota l'auspici de la UNESCO. Impulsada per figures com Johan Galtung, Eleonora Masini i Bertrand de Jouvenel, la federació va posar l'èmfasi en un enfocament **humanista i global**, amb la voluntat d'unir futuristes i professionals de tot el món en una mateixa xarxa de diàleg i cooperació. Aquesta institucionalització va reforçar la idea que els estudis de futur havien de ser un instrument col·lectiu per afrontar reptes planetaris i no només un recurs al servei de governs o empreses.

En conjunt, aquestes primeres aportacions mostren les tensions fundacionals dels estudis de futur. D'una banda, la necessitat de superar la simple extrapolació lineal i reconèixer la pluralitat de futurs; de l'altra, la temptació de reduir el futur a un exercici predictiu al servei d'interessos militars o econòmics.

3.2. PROSPECTIVA COM A DISCIPLINA ESTRATÈGICA

A partir de les dècades de 1980 i 1990, la prospectiva va iniciar un procés de **consolidació metodològica i estratègica**, que la va portar a convertir-se en una eina aplicable per transformar la incertesa en acció planificada. Aquest salt qualitatiu es va donar gràcies a la feina sostinguda de múltiples professionals i centres que van incorporar a la disciplina tècniques derivades del progrés científic i tecnològic, fet que es constata en la proliferació de centres, programes i organismes dedicats específicament als estudis de futur (Godet, 2000; Garzón Castrillón, 2013)

1994, M. Godet,
França
Prospectiva →
instrument pràctic
per a la presa de
decisions.

Un dels noms clau d'aquest període és **Michel Godet**, qui des del seu treball a França i amb el suport de la Comissió Europea va jugar un paper fonamental en la institucionalització de la **prospectiva estratègica**. A la seva obra *From Anticipation to Action* (1994), Godet sistematitza els mètodes de la prospectiva i els vincula directament amb la presa de decisions. Rebutja la idea d'un futur únic i lineal, i defensa la necessitat de treballar amb escenaris múltiples i plausibles. La seva proposta metodològica es fonamenta en l'anàlisi estructural de variables, la identificació d'incerteses crítiques i la construcció participativa d'escenaris, tot amb l'objectiu de transformar coneixement en acció. En aquest sentit, la prospectiva deixa de ser un exercici especulatiu per esdevenir un instrument pràctic que connecta l'anticipació amb l'estratègia.

1990s, P. Wack (Shell)

**Futurs alternatius =
Resiliència empresarial**

Aquesta mateixa època veu l'expansió de la prospectiva en l'àmbit empresarial. **Pierre Wack**, des de Shell, introdueix els escenaris com a eina per anticipar possibles disruptions del mercat, especialment en contextos de volatilitat geopolítica com la crisi del petroli dels anys setanta. Els seus exercicis mostren que pensar en futurs alternatius pot dotar les organitzacions de resiliència davant canvis inesperats, trencant amb els esquemes de planificació tradicional que assumien un entorn estable i previsible. A diferència d'aquests models tancats, la prospectiva estratègica proposa explorar dinàmiques de canvi, qüestionar supòsits de partida i obrir espais per a la innovació estratègica. Això permet a les organitzacions no només adaptar-se, sinó anticipar-se i generar avantatges competitius.

1996, T. J. Gordon,

**Millenium Project
Coneixement col·lectiu
i transversal sobre
reptes globals**

En paral·lel, la consolidació d'infraestructures globals per al desenvolupament dels estudis de futur reflecteix aquesta maduració disciplinària. Un exemple destacat és el **Millennium Project**, cofundat per **Theodore J. Gordon**, i impulsat per institucions com la Universitat de les Nacions Unides o la UNESCO. La seva missió ha estat generar coneixement col·lectiu i transversal sobre reptes globals, amb una clara vocació aplicada en la presa de decisions estratègiques.

Aquest conjunt de pràctiques i institucions marca una distinció clara entre la **planificació** i la **prospectiva**. Mentre que la primera tendeix a organitzar recursos en funció de trajectòries previsibles, la segona assumeix la incertesa com a dimensió estructural del sistema i obre la possibilitat de dissenyar opcions divergents. Així, la prospectiva estratègica no només aporta un conjunt de mètodes, sinó també una **nova manera de pensar i decidir**, més flexible, adaptativa i orientada a escenaris col·lectivament construïts.

Aquesta etapa de consolidació mostra com la prospectiva es va allunyar de la predicció tecnocràtica i es va convertir en una disciplina madura, capaç d'articular coneixement i acció en múltiples àmbits: des de la gestió empresarial fins a les polítiques públiques, passant pels projectes internacionals.

3.3. NOUS ENFOCAMENTS: CREATIVITAT, COL·LECTIVITAT I NARRATIVES

A partir dels anys noranta, la prospectiva va incorporar una dimensió més cultural, crítica i participativa, que ha enriquit la disciplina i l'ha allunyada definitivament d'una concepció tecnocràtica o exclusivament quantitativa. Diversos autors contemporanis han posat l'accent en el paper de la **imaginació, la col·lectivitat i les narratives** com a eixos essencials per entendre i construir futurs.

1995, R. Slaughter

**Prospectiva com a
procés d'aprenentatge
social**

Richard Slaughter (1995) planteja que la prospectiva no es pot reduir a tècniques d'anàlisi de tendències, sinó que implica un procés més ampli de recuperació cultural i de renovació de cosmovisions. Segons ell, cal desenvolupar la capacitat col·lectiva d'imaginar i valorar futurs, i per fer-ho les narratives i la ficció especulativa poden esdevenir eines clau per entrenar la imaginació

S. Inayatullah
**Causal Layered
Analysis i Triangle
de Futurs**

estratègica. D'aquesta manera, la prospectiva esdevé també un procés d'aprenentatge social i de construcció de sentit compartit.

En la mateixa línia, Sohail Inayatullah ha contribuït a la renovació metodològica amb instruments com el **Causal Layered Analysis (CLA)** i el **Triangle de Futurs**. El CLA permet explorar les capes més profundes del futur, des de dades superficials fins a mites i metàfores culturals, mostrant que les imatges de futur estan arrelades en estructures narratives i simbòliques que cal fer explícites per transformar. El Triangle de Futurs, per la seva banda, visualitza la tensió entre el pes del passat, l'empenta del present i l'atracció de futurs desitjables, i mostra com aquestes tres forces configuren dinàmiques que orienten les decisions actuals. Aquests enfocaments aporten una mirada holística i obren la porta a processos de deliberació més inclusius i conscients.

Aquestes aportacions mostren que la prospectiva ja no pot entendre's únicament com un conjunt de tècniques d'anàlisi, sinó com un **procés cultural i col·lectiu**. La imaginació, les narratives i la capacitat d'explorar capes profundes de significat esdevenen ingredients indispensables per ampliar els horitzons de possibilitat i per generar visions de futur que siguin compartides i legítimes. Aquesta perspectiva reforça la idea que els futurs no es descobreixen, sinó que es **construeixen activament** a través de debats, valors i relats que els donen sentit.

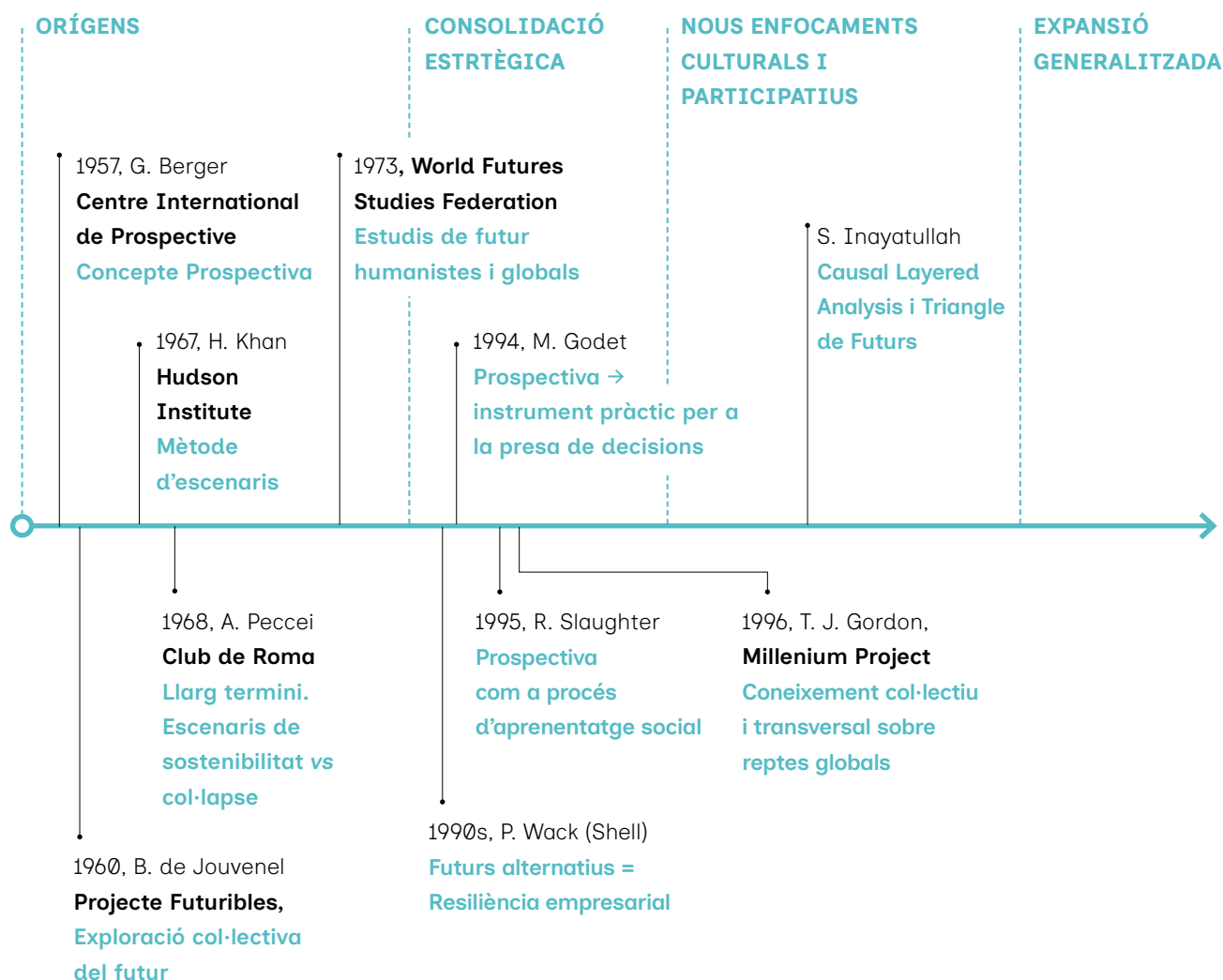
En el cas del sector de la comunicació, aquest gir és especialment rellevant. Les empreses i institucions del camp treballen, precisament, amb imaginaris, relats i formes de representació que tenen un gran impacte en la manera com la societat concep el futur. Incorporar la prospectiva en aquest àmbit significa utilitzar les mateixes eines creatives de l'audiovisual: ficció, especulació i narrativa per orientar estratègies i obrir escenaris alternatius. D'aquesta manera, la comunicació no només esdevé objecte d'anàlisi prospectiva, sinó també **actor central en la seva aplicació i difusió**, capaç de contribuir a una cultura col·lectiva d'anticipació més plural, crítica i participativa.

Pensar en el futur s'ha convertit en una pràctica generalitzada i transversal, que ja no es limita a l'àmbit acadèmic o a l'estratègia empresarial. Des de projectes globals com el *Millennium Project* fins als foresight labs europeus, passant per iniciatives pedagògiques, polítiques públiques o formats creatius i culturals, el desenvolupament de capacitats d'anticipació s'ha estès a múltiples àmbits i institucions. Això demostra que la prospectiva ja no és només una disciplina, sinó també una **necessitat col·lectiva** davant la complexitat creixent dels reptes contemporanis.

03. Marc teòric: La prospectiva com a disciplina

ALTERNATIVA
CRONOLOGIA +
TEXT CORREGUT

La prospectiva és una disciplina que s'ha anat consolidant durant el segle XX i inicis del XXI com un **conjunt de mètodes i pràctiques destinades a explorar el futur** i orientar l'acció en contextos d'alta incertesa. Més que una tècnica, constitueix una **mirada epistemològica** que rebutja la idea del futur com a continuació lineal del present i el considera un espai plural, obert i construïble col·lectivament (Godet, 1994; Slaughter, 1995). Aquesta concepció contrasta amb les visions clàssiques de previsió o planificació, centrades en extrapolacions i prediccions, i obre la porta a metodologies participatives i creatives que avui resulten especialment pertinents per a sectors com l'audiovisual, subjectes a transformacions tecnològiques, culturals i socials accelerades.



04. Ecosistema europeu de la prospectiva

La prospectiva s'ha anat consolidant en les darreres dècades com una disciplina rellevant a escala europea, amb aplicacions que abracen la recerca, la formulació de polítiques i la innovació social i tecnològica. Tot i que no existeix una arquitectura institucional única que articuli el conjunt de pràctiques prospectives, el continent compta amb un **ecosistema ampli i divers d'agents** que contribueixen a institucionalitzar l'anticipació en múltiples àmbits.

Des de centres independents fins a departaments universitaris, passant per oficines públiques o xarxes col·laboratives, aquests actors operen amb graus molt diferents de consolidació, però comparteixen una voluntat comuna: integrar la mirada de futur en la presa de decisions i desenvolupar marcs metodològics que permetin pensar de manera crítica i creativa sobre els escenaris possibles.

Aquest apartat presenta una **selecció de referents europeus alineats amb els objectius del projecte**, especialment centrats en la comunicació, la cultura i la innovació estratègica. Més enllà d'una descripció exhaustiva, es tracta d'identificar **bones pràctiques, enfocaments metodològics i condicions institucionals** que poden orientar futurs processos de transferència i adaptació al context català.

4.1. MAPA GENERAL D'AGENTS EUROPEUS

El panorama global dels estudis de futur és ampli i heterogeni, amb una gran diversitat de centres, xarxes i institucions que operen des de contextos molt diversos. Aquest apartat se centra específicament en el **teixit europeu**, tot i reconèixer que la prospectiva és una disciplina cada cop més present a escala internacional. La selecció que presentem recull una mostra representativa de centres de referència alineats amb els objectius del projecte: contribuir a la institucionalització de la prospectiva en sectors com la comunicació, l'audiovisual i la innovació cultural. Aquests centres comparteixen l'ambició de fer de l'anticipació una pràctica rigorosa i transformadora, combinant l'anàlisi empírica amb la creativitat, i treballant sovint en l'encreuament entre recerca acadèmica, innovació social i presa de decisions estratègiques.

En primer lloc, destaquen diversos **centres d'estudi i recerca independents** que exerceixen un paper clau en la generació de coneixement prospectiu i en l'assessorament estratègic a múltiples actors. Aquests centres solen funcionar com a think tanks especialitzats o fundacions autònomes, i combinen la investigació aplicada amb la consultoria, contribuint a consolidar una cultura de l'anticipació des d'una òptica interdisciplinària i orientada a l'impacte. Per exemple, el **Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS)**, entitat autònoma danesa amb més de 50 anys d'experiència, treballa amb escenaris, estratègies i metodologies de futur per institucions públiques i privades, projectes de foresight sectorials i consultoria per anticipar reptes socials i tec-

nològics. De forma semblant, l'**Institute for Futures Studies (IFS)**, amb seu a Estocolm, és una fundació independent que impulsa projectes de recerca interdisciplinaris sobre el futur de la societat, amb un enfocament especial en la tecnologia, els indicadors socials i la governança del canvi. A Alemanya, l'**IZT (Institute for Future Studies and Technology Assessment)** actua com a centre de recerca aplicada que avalua transformacions tecnològiques i socials, incorporant mètodes de foresight i contribuint a processos de deliberació institucional sobre futur.

D'altra banda, alguns centres de recerca **s'inscriuen dins l'estructura universitària**, articulant la prospectiva amb altres disciplines humanes i socials. És el cas de l'**Institut Futur**, el departament especialitzat en recerca sobre futurs educatius de la Freie Universität de Berlín, integrat dins la Facultat d'Educació i Psicologia. Aquest centre promou programes docents i línies d'investigació orientades a explorar els futurs de l'educació, el canvi institucional i els imaginaris socials, tot fomentant una aproximació crítica i interdisciplinària als estudis de futur.

Un altre exemple destacat és el **FLAT (Futures Literacy and Anticipation Theory)**, unitat de recerca situada al Departament de Sociologia i Recerca Social de la Universitat de Trento. El seu treball se centra en l'anàlisi de la capacitat d'anticipació i la seva expressió en narratives col·lectives, amb l'objectiu de desenvolupar marcs interpretatius que ajudin a repensar els desafiaments socials contemporanis. D'altra banda, i tot i que no treballa directament amb metodologies prospectives, també cal esmentar el **Institute for Future Media, Democracy and Society**, integrat a la **Dublin City University**, que des de 2015 impulsa la recerca i la innovació en l'àmbit dels mitjans i el periodisme. El centre promou bones pràctiques, experimentació i nous enfocaments per analitzar les transformacions del sistema mediàtic i el seu impacte en la democràcia.

En l'àmbit institucional, alguns països europeus han apostat per la creació d'oficines de prospectiva vinculades directament a estructures de govern. **Finlàndia** n'és un exemple destacat: el seu sistema de **foresight** s'articula a través de l'Oficina del Primer Ministre i integra equips transversals que treballen conjuntament amb els diferents ministeris per incorporar la mirada de futur en la presa de decisions. A **Espanya**, l'**Oficina Nacional de Prospectiva i Estratègia** del Govern, creada el 2020 dins del gabinet de presidència, té com a objectiu contribuir a una agenda de llarg termini per al país. Malgrat les seves funcions formals, encara es troba en fase de consolidació i la seva incidència real sobre les polítiques públiques ha estat limitada fins al moment; tot i això, la seva existència representa una oportunitat clau per **vincular l'activitat prospectiva amb l'agenda política** i per establir sinergies i connexions institucionals que reforcin la viabilitat d'impulsar una cultura de l'anticipació aplicada i territorialitzada.

A escala europea, destaca l'**European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS)**, un procés interinstitucional impulsat des de la dècada de 2010 que promou l'adopció de la prospectiva estratègica com a eina clau per a una governança anticipatòria. Hi participen múltiples institucions de la Unió Europea amb l'objectiu de fomentar una cultura de llarg termini en l'elaboració

de polítiques. L'ESPAS busca incorporar l'anticipació de manera sistemàtica als processos de decisió, contribuint a identificar riscos, anticipar tendències i reforçar la capacitat de resposta davant desafiaments futurs cada cop més complexos. En paral·lel, el **Joint Research Centre (JRC)** de la Comissió Europea actua com a òrgan tècnic de recerca aplicada, integrant metodologies de foresight i escenaris en la formulació de polítiques públiques. Combina dades empíriques, modelització i anàlisi sistèmica per abordar qüestions com la digitalització, la sostenibilitat o la transformació tecnològica. Tant l'ESPAS com el JRC reflecteixen una aposta institucional creixent per integrar la mirada prospectiva dins l'arquitectura política europea, no només com a exercici analític, sinó com a pràctica estratègica de **governança** democràtica.

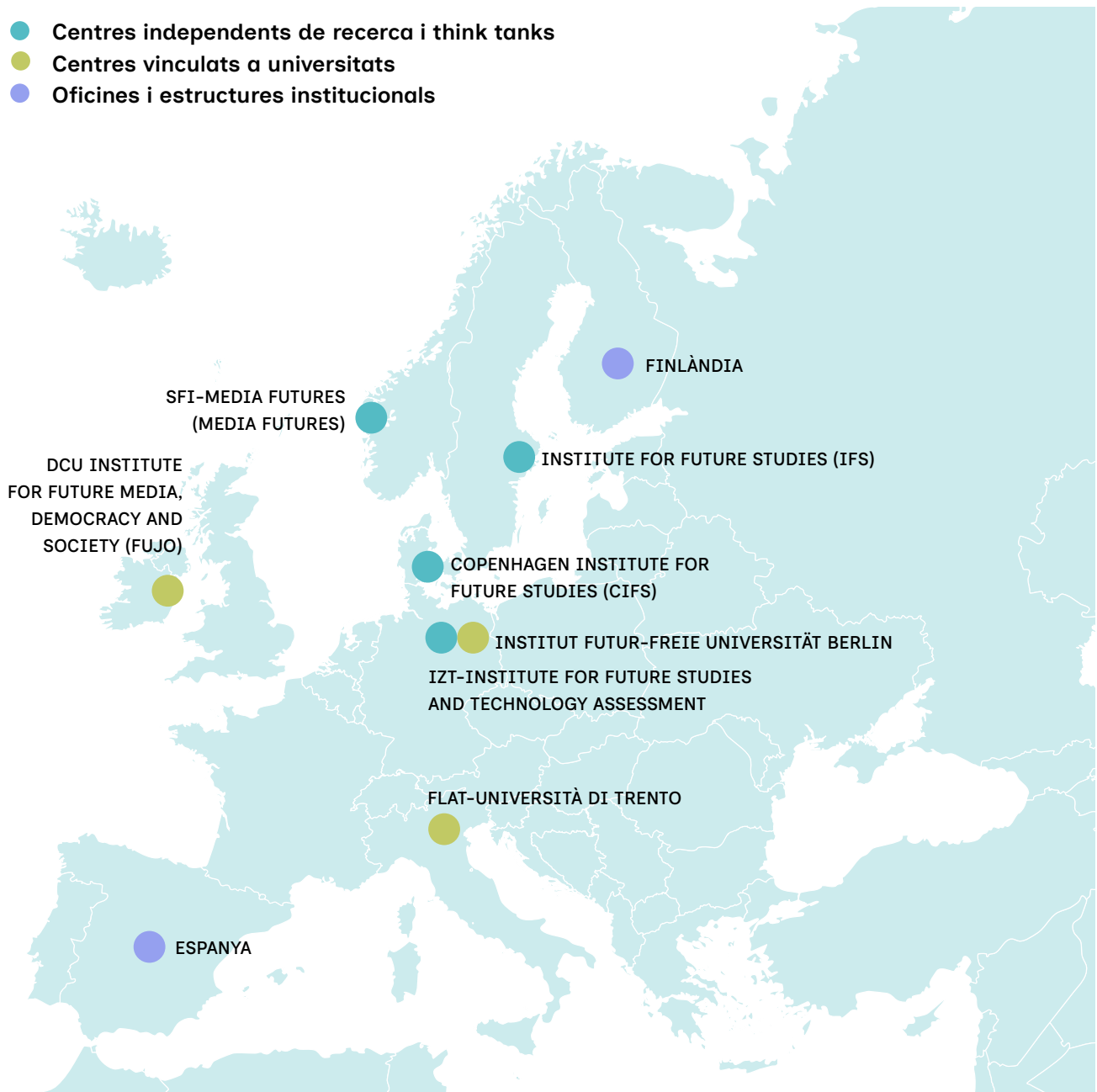
Finalment, les xarxes globals i col·laboratives juguen un paper clau en la circulació de coneixement. Per exemple, el **Millennium Project** actua com a plataforma internacional de nodes prospectius, incloent actors europeus, per generar informes globals i fomentar l'anticipació col·lectiva. D'altra banda, el **Future Media Hubs** és una xarxa orientada específicament al sector de la comunicació i els mitjans: reuneix organitzacions públiques i privades per impulsar la innovació, compartir tendències, escalar projectes i promoure col·laboracions estratègiques en l'àmbit mediàtic.

Un exemple complementari és el **projecte europeu Media Futures**, desenvolupat entre 2020 i 2023 amb el suport del programa Horizon 2020. El projecte va establir un **hub d'innovació** basat en dades per impulsar usos responsables i creatius en el sector mediàtic, tot promovent la col·laboració entre startups, artistes i agents socials. Mitjançant convocatòries obertes, *Media Futures* va donar suport a 51 startups i 43 artistes, oferint **finançament, formació i mentoria** per desenvolupar **projectes en la intersecció entre mitjans, dades i societat**. El seu enfocament va apostar per una innovació transdisciplinària que no només experimentava amb formats i tecnologies, sinó que qüestionava el paper dels mitjans en la societat digital i fomentava pràctiques més ètiques i inclusives.

Tot i la seva naturalesa temporal, *Media Futures* ha deixat un llegat tangible en forma de **recursos oberts, metodologies transferibles i bones pràctiques**. La seva estructura modular i iterativa permet llegir-lo com un exercici de prospectiva aplicada, en tant que va anticipar escenaris, va explorar usos emergents de la tecnologia i va crear un espai per deliberar sobre possibles futurs del sistema mediàtic europeu. En aquest sentit, *Media Futures* exemplifica com la prospectiva pot articular-se des de la pràctica experimental, posant el focus en la capacitat d'anticipar, provar i modelar escenaris futurs a partir de l'activació d'ecosistemes col·laboratius i creatius.

En conjunt, aquesta diversitat d'agents mostra una Europa on la prospectiva no està concentrada en un organisme únic ni uniforme, sinó escampada en centres, universitats, oficines i xarxes. Cada un aporta des dels seus contextos i capacitats, generant espais d'**intersecció entre recerca, polítiques i innovació**. Entendre aquest ecosistema és fonamental: possibilita identificar socis, estructures de col·laboració i camins de consolidació que poden adaptar-se a les particularitats locals.

- Centres independents de recerca i think tanks
- Centres vinculats a universitats
- Oficines i estructures institucionals



Centres independents de recerca i think tanks

COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES (CIFS) ↗

País / Àrea:	Dinamarca
Descripció breu:	Fundat el 1969, el CIFS és un think tank independent i sense ànim de lucre dedicat a la recerca prospectiva i l'assessorament estratègic a escala internacional. La seva activitat combina la generació de co-neixement amb serveis de consultoria, capacitació organitzacional i producció de materials divulgatius.
Camps de recerca o d'estudi:	Estudis de futur innovació transformació urbana salut educació intel·ligència artificial transicions tecnològiques polítiques públiques
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	El centre compta amb una línia específica dedicada als mitjans, liderada per la futurista Sofie Hvitved, experta en les interseccions entre mitjans digitals, intel·ligència artificial i realitats immersives. La seva tasca aporta coneixement valuós sobre les implicacions socials i culturals dels nous formats mediàtics, connectant directament amb els objectius d'innovació del sector audiovisual.

INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES (IFS) ↗

País / Àrea:	Suècia
Descripció breu:	El IFS és una fundació independent de recerca creada per fomentar una mirada de futur en l'àmbit acadèmic suec. Organitza la seva activitat al voltant de programes interdisciplinaris de sis anys, finançats parcialment amb fons públics i beques competitives.
Camps de recerca o d'estudi:	Impacte social de les noves tecnologies sostenibilitat social democràcia i participació benestar de les generacions futures
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Tot i no centrar-se específicament en mitjans, el seu enfocament sobre els efectes socials i ètics de la tecnologia i la seva aposta per difondre els resultats a través de canals públics i institucionals el converteixen en un agent rellevant per a una comunicació crítica orientada al futur.

**SFI – MEDIA FUTURES
(MEDIA FUTURES) ↗**
**Media
Futures •**
País / Àrea: Noruega (Bergen)

Descripció breu: MediaFutures — «Research Centre for Responsible Media Technology & Innovation» — és un centre de recerca denominat SFI (Centres for Research-based Innovation) que té com a objectiu desenvolupar tecnologia mediàtica responsable, especialment fent servir intel·ligència artificial, per al sector dels mitjans de comunicació. El centre impulsa recerca i innovació en tecnologies mediàtiques que promoguin l'eficiència, interacció responsable, personalització ètica i accessibilitat, alhora que aborda reptes com les bombolles informatives (echo chambers), les notícies falses i la polarització. MediaFutures funciona com un consorci entre universitats, mitjans de comunicació, empreses tecnològiques i institucions públiques.

Camps de recerca o d'estudi: Els àmbits temàtics (work packages) inclouen:

1. *Understanding Media Experience*
(comprensió de l'experiència mediàtica)
2. *User Modeling, Personalisation & Engagement*
(modelització d'usuaris, personalització i lligam amb l'audiència)
3. *Media Content Production & Analysis*
(producció i anàlisi de contingut mediàtic)
4. *Media Content Interaction & Accessibility*
(interacció amb el contingut i accessibilitat)
5. *Norwegian Language Technologies*
(tecnologies de llenguatge per al noruec)

Altres línies transversals:

 desenvolupament de mètodes i mètriques
per a la comprensió precisa de l'audiència

study bias en IA

detecció de notícies falses

models de recomanació ètica

sistemes de verificació

transparència en AI

Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:

Permet als mitjans de comunicació desenvolupar sistemes de recomanació de contingut que siguin ètics i evitin efectes negatius com bombolles informatives i polarització. Innovació en eines de producció de contingut assistit per IA que ajudin periodistes i mitjans a automatitzar tasques (verificació, recopilació d'informació, suggeriments) amb garanties de transparència i responsabilitat. Col·laboració directa amb mitjans i empreses tecnològiques (NRK, TV 2, Schibsted, Amedia, Vizrt, Wolftech, etc.) per implementar solucions realistes i rellevants per al mercat mediàtic noruec i internacional.

**INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES
AND TECHNOLOGY ASSESSMENT (IZT) ↗**


País / Àrea:	Alemanya
Descripció breu:	L'IZT és un centre de recerca independent amb més de 40 anys d'història, especialitzat en l'estudi de grans transformacions socials i tecnològiques. La seva missió és contribuir a la sostenibilitat i a una capacitat col·lectiva de configuració del futur.
Camps de recerca o d'estudi:	Transició digital mobilitat urbanisme benestar infraestructures participació ciutadana economia resiliència tecnologies emergents avaluació tecnològica
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	L'IZT integra la comunicació com a eix transversal dins dels seus projectes de recerca i participa activament en processos de divulgació i deliberació pública. Els seus estudis sobre mitjans digitals i participació aporten una mirada sistemàtica a la relació entre comunicació i futurs socials.

Centres o unitats vinculades a universitats
**INSTITUT FUTUR –
FREIE UNIVERSITÄT BERLIN ↗**


País / Àrea:	Alemanya
Descripció breu:	Unitat acadèmica especialitzada en recerca sobre futurs educatius, vinculada a la Facultat d'Educació i Psicologia de la Freie Universität Berlin. Actua des de l'any 2000 amb una orientació cap al desenvolupament sostenible, la transferència d'innovació i l'educació transformadora.
Camps de recerca o d'estudi:	Educació per al desenvolupament sostenible imaginació pedagògica polítiques educatives transformació social transferència de coneixement cultura de l'anticipació
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	La seva recerca en futurs educatius i sostenibilitat pot inspirar metodologies i narratives aplicables a la comunicació social, especialment en entorns educatius i culturals.

FLAT – FUTURES LITERACY AND ANTICIPATION THEORY (UNIVERSITÀ DI TRENTO) ↗


País / Àrea: Itàlia

Descripció breu: Unitat de recerca ubicada al Departament de Sociologia i Recerca Social de la Universitat de Trento.

Camps de recerca o d'estudi:

Teoria de futurs classificació de mètodes prospectius
governança anticipatòria tallers de futurs participatius
patrons de canvi social i polític models de decisió robusta
anàlisi exploratòria de dades

Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:

La seva recerca en narratives col·lectives i capacitat anticipadora és clau per repensar els relats socials, culturals i mediàtics.

DCU INSTITUTE FOR FUTURE MEDIA, DEMOCRACY AND SOCIETY (FUJO) ↗


FuJo
Institiúid DCU um Meóin Todhchaí,
Daonlathas agus Sochaí
DCU Institute of Future Media,
Democracy and Society

País / Àrea: Irlanda

Descripció breu: Centre de recerca multidisciplinari actiu des de 2015 integrat a la Dublin City University (DCU), especialitzat en la transformació digital dels mitjans, la democràcia i la societat.

Camps de recerca o d'estudi:

Desinformació i discursos digitals d'odi participació ciutadana
sostenibilitat del periodisme innovació en formats mediàtics
tecnologia i ètica nous formats comunicatius

Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:

Tot i no aplicar mètodes prospectius, és un centre clau per a la innovació mediàtica i l'anàlisi de tendències en l'ecosistema comunicatiu digital.

Oficines i estructures públiques nacionals

ACTIVITATS DE PROSPECTIVA I TREBALL
SOBRE EL FUTUR – GOVERN DE FINLÀNDIA ↗FINNISH
GOVERNMENT

País / Àrea:

Finlàndia

Descripció
breu:

Sistema institucionalitzat de prospectiva vinculat al Gabinet del Primer Ministre. Finlàndia ha estat pionera a Europa en integrar la mirada de futur dins l'estructura governamental, amb una aproximació col·laborativa, transversal i orientada a generar coneixement estratègic per a la presa de decisions. Cada legislatura, el govern presenta un **Informe sobre el Futur** al Parlament, i es **coordinen activitats prospectives conjuntes entre ministeris**.

Campos de recerca
o d'acció:

Canvi climàtic

envelliment de la població

sostenibilitat

transformació tecnològica

planificació de polítiques públiques

anticipació d'escenaris socioeconòmics

Aplicació o
rellevància per
al sector de la
comunicació:

Encara que no es centra específicament en els mitjans, els informes i exercicis prospectius poden influir en les narratives públiques, en les polítiques comunicatives a llarg termini i en el marc regulador dels entorns digitals i tecnològics.

OFICINA NACIONAL DE PROSPECTIVA
I ESTRATÈGIA DEL GOVERN D'ESPANYA ↗OFICINA NACIONAL
DE PROSPECTIVA
Y ESTRATEGIA

País / Àrea:

Espanya

Descripció
breu:

Direcció General integrada al Gabinet de la Presidència del Govern, creada el 2020 amb l'objectiu d'incorporar una mirada de llarg termini en la formulació de polítiques públiques. Impulsa exercicis d'intel·ligència col·lectiva i prospectiva estratègica amb vocació transversal i capacitat d'incidència a escala estatal.

Campos de recerca
o d'acció:

transformació digital

transició ecològica

benestar futur

dinàmiques demogràfiques

intel·ligència artificial

sostenibilitat

reptes estructurals de país

Aplicació o
rellevància per
al sector de la
comunicació:

Tot i que no treballa directament amb els mitjans, l'Oficina genera escenaris i informes, com *España 2050* o *HispanIA 2040*, que poden influir en les narratives públiques i en l'agenda mediàtica sobre el futur. També manté vincles amb l'àmbit acadèmic i promou espais de diàleg multi-actor que inclouen perspectives comunicatives i culturals.

Institucions de la Unió Europea

ESPAS – EUROPEAN STRATEGY AND POLICY ANALYSIS SYSTEM 	
País / Àrea:	Unió Europea
Descripció breu:	Procés interinstitucional establert a inicis de la dècada de 2010 que promou la governança anticipatòria dins la Unió Europea. Reuneix diverses institucions i organismes europeus amb l'objectiu d'incorporar la prospectiva estratègica a l'elaboració de polítiques públiques.
Camps de recerca o d'acció:	Tendències globals riscos sistèmics escenaris geopolítics transicions digitals canvi climàtic autonomia estratègica impacte de tecnologies emergents com la IA
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Tot i que la seva activitat no se centra específicament en els mitjans, pot marcar l'agenda institucional i influir indirectament en les narratives polítiques i mediàtiques de la UE. La seva tasca contribueix també a enfortir una cultura de l'anticipació transversal que afecta el conjunt de sectors públics i socials, inclòs el de la comunicació.

JRC – JOINT RESEARCH CENTRE (COMISSIÓ EUROPEA) 	
País / Àrea:	Unió Europea
Descripció breu:	Centre científic i tècnic de la Comissió Europea que proporciona coneixement independent basat en l'evidència per donar suport a l'elaboració de polítiques públiques.
Camps de recerca o d'acció:	Governança anticipatòria IA i dades transformació digital sostenibilitat sistemes alimentaris resiliència climàtica participació democràtica impacte socioeconòmic territorial
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Els informes i eines elaborats pel JRC poden ser de gran utilitat per a institucions, empreses i professionals del sector de la comunicació interessats en escenaris a llarg termini, en la regulació de tecnologies digitals o en models d'innovació amb impacte públic. A més, la seva capacitat d'anticipació contribueix a generar narratives estratègiques en l'àmbit europeu que poden influir en l'agenda mediàtica i reguladora del futur.

Xarxes internacionals i col·laboratives

THE MILLENNIUM PROJECT 	
País / Àrea:	Xarxa global (amb nodes a Europa)
Descripció breu:	Plataforma internacional de cooperació prospectiva formada per més de 70 nodes distribuïts arreu del món, que connecten perspectives locals i globals. Fundada el 1996 i consolidada com a entitat independent el 2009, impulsa una intel·ligència col·lectiva per abordar els reptes globals amb una mirada sistèmica i participativa.
Camps de recerca o d'acció:	Tendències globals tecnologies emergents reptes sistèmics desenvolupament humà ODS indicadors de progrés global escenaris de futur metodologies de recerca prospectiva
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Ofereix marcs interpretatius útils per crear narratives globals informades. També és una font rellevant per a professionals de la comunicació que vulguin analitzar contextos futurs, explorar tendències socials o utilitzar metodologies d'anticipació en la producció de continguts i processos d'estratègia comunicativa.

FUTURE MEDIA HUBS 	
País / Àrea:	Xarxa europea (coordinació a Bèlgica)
Descripció breu:	Xarxa internacional que connecta mitjans públics i privats amb l'objectiu d'impulsar la innovació mitjançant la col·laboració i l'intercanvi de coneixement.
Camps de recerca o d'acció:	Innovació digital en mitjans col·laboració publicoprivada nous formats i tecnologies emergents intraprenedoria desenvolupament d'ecosistemes mediàtics locals i internacionals suport a startups
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Facilita aliances estratègiques entre mitjans, fomenta l'adopció de noves tecnologies i dona suport a iniciatives per combatre la desinformació, incorporar talent digital i escalar models innovadors de producció i difusió de continguts.

MEDIA FUTURES



País / Àrea:	Projecte europeu (2020-2023) coordinat des de la UE
Descripció breu:	Hub d'innovació i recerca centrat en l'ús responsable de dades al sector mediàtic. Va oferir finançament i formació a startups i artistes a través de tres convocatòries obertes.
Camps de recerca o d'acció:	Innovació mediàtica basada en dades art i tecnologia alfabetització digital impacte social del periodisme de dades
Aplicació o rellevància per al sector de la comunicació:	Va impulsar 51 startups i 43 artistes a través d'un programa d'acceleració i residència, amb impacte directe en la transformació del valor mediàtic a Europa.

4.2. PROJECTES DE REFERÈNCIA: FITXES D'EXPERIÈNCIES RELLEVANTS

El panorama global dels estudis de futur és ampli i heterogeni, amb una gran diversitat de centres, xarxes i institucions que operen des de contextos molt diversos. Aquest apartat se centra específicament en el **teixit europeu**, tot i reconèixer que la prospectiva és una disciplina cada cop més present a escala internacional. La selecció que presentem recull una mostra representativa de centres de referència alineats amb els objectius del projecte: contribuir a la institucionalització de la prospectiva en sectors com la comunicació, l'audiovisual i la innovació cultural. Aquests centres comparteixen l'ambició de fer de l'anticipació una pràctica rigorosa i transformadora, combinant l'anàlisi empírica amb la creativitat, i treballant sovint en l'encreuament entre recerca acadèmica, innovació social i presa de decisions estratègiques.

En primer lloc, destaquen diversos **centres d'estudi i recerca independents** que exerceixen un paper clau en la generació de coneixement prospectiu i en l'assessorament estratègic a múltiples actors. Aquests centres solen funcionar com a think tanks especialitzats o fundacions autònomes, i combinen la investigació aplicada amb la consultoria, contribuint a consolidar una cultura de l'anticipació des d'una òptica interdisciplinària i orientada a l'impacte. Per exemple, el **Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS)**, entitat autònoma danesa amb més de 50 anys d'experiència, treballa amb escenaris, estratègies i metodologies de futur per institucions públiques i privades, però Més enllà de la panoràmica general d'institucions i centres europeus de prospectiva presentada a l'apartat anterior, és útil observar alguns projectes concrets que exemplifiquen com aquestes pràctiques es materialitzen en àmbits diversos. Les experiències seleccionades no responen necessàriament al sector mediàtic, però il·lustren dues dimensions clau del benchmarking: d'una banda, la capacitat de la prospectiva per orientar polítiques públiques i gestionar crisis complexes; de l'altra, la possibilitat de generar eines sistemàtiques de diagnòstic i seguiment que enforteixen ecosistemes comunicatius.

Aquests projectes mostren la pluralitat d'enfocaments amb què la prospectiva i les metodologies de futur poden ser aplicades: des de l'elaboració d'escenaris en contextos de crisi fins al disseny de recomanacions polítiques o la creació d'indicadors comparatius de referència europea. Tot i la diversitat de camps d'aplicació, comparteixen una mateixa vocació: **anticipar dinàmiques de canvi i traduir-les en coneixement útil per a la presa de decisions.**

Per al sector audiovisual català, aquestes experiències són rellevants en la mesura que posen en relleu diferents maneres d'abordar la incertesa i els riscos sistèmics, ja sigui des de la perspectiva institucional, territorial o mediàtica. La seva transferibilitat no consisteix a replicar exactament els models, sinó a aprofitar-ne els aprenentatges per dissenyar processos adaptats a la realitat local, capaços de combinar la dimensió creativa del sector amb una estratègia prospectiva sòlida i compartida.

COHESIÓ DIGITAL: NOVA FRONTERA EUROPEA ↗

Centre impulsor: Comitè Europeu de les Regions (CoR), en el marc de la xarxa ESPAS (European Strategy and Policy Analysis System).

Durada: 2023-2025

Finançament: Unió Europea - ESPAS

Objectiu del projecte: Explorar com garantir la cohesió digital dins la Unió Europea davant les desigualtats territorials i socials en l'accés, l'ús i la governança de les tecnologies digitals.

Mètodes utilitzats: Prospectiva estratègica i exercicis d'anticipació política; escenaris sobre bretxa digital; anàlisi comparativa de models de governança digital; propostes de polítiques públiques.

Resultats o impacte: El paper estableix línies de recomanació per a polítiques de cohesió digital a la UE, posant l'accent en la necessitat de reduir desigualtats i assegurar que la transformació digital arribi a tots els territoris.

Transferibilitat al sector AV català:

El projecte mostra com la prospectiva pot orientar estratègies de cohesió i inclusió davant transformacions digitals accelerades. En el cas del sector audiovisual català, ofereix aprenentatges sobre com anticipar i reduir bretxes (tecnològiques, de talent, d'infraestructura) per garantir una transformació digital equitativa i sostenible.

HISPANIA 2040 ↗

Centre impulsor: Oficina Nacional de Prospectiva i Estratègia del Govern d'Espanya

Durada: 2023 - 2024

Finançament: Govern d'Espanya - Presidència del Govern

Objectiu del projecte: Analitzar de manera integral com la intel·ligència artificial pot contribuir a afrontar els principals reptes estructurals de la societat espanyola fins a 2040. El projecte busca oferir una visió transformadora però realista, basada en evidència empírica, per orientar decisions estratègiques sobre l'adopció i el desplegament de la IA.

Mètodes utilitzats: Anàlisi prospectiva a llarg termini, escenaris sobre impactes potencials de la IA, quantificació d'impactes per àmbit estratègic, identificació de línies prioritàries d'actuació i principis ètics per a la seva implementació responsable.

Resultats o impacte: El document estableix dotze línies prioritàries per facilitar l'adopció de la IA a Espanya, millorar les capacitats internes de desenvolupament i garantir-ne un ús ètic i responsable. Ofereix una guia de decisions estratègiques per maximitzar els beneficis socials i econòmics de la IA i reduir riscos associats.

Transferibilitat al sector AV català:

Aquest projecte il·lustra com la prospectiva pot ajudar a comprendre i gestionar l'impacte de tecnologies disruptives sobre sectors complexos. Per al sector audiovisual català, aporta aprenentatges sobre com anticipar els efectes de la IA en la producció i difusió de continguts, preparar el talent i establir estratègies responsables que combinin innovació i valors ètics.

TRANSFORMACIÓ DE LA SOSTENIBILITAT EN TEMPS DE CRISI ↗

ÚS DE METODOLOGIES PROSPECTIVES PER DONAR SUPORT
A L'ELABORACIÓ DE POLÍTIQUES ORIENTADES AL FUTUR.

Centre impulsor:	IZT – (Berlín, Alemanya)
Durada:	2025 – 2028
Finançament:	Federal Environment Agency (UBA, Alemanya)
Camp d'estudi:	Futurologia i Transformació
Objectiu del projecte:	Anticipar i analitzar crisis presents i futures amb impacte en el medi ambient i en les polítiques ambientals.
Mètodes utilitzats:	Metodologies de prospectiva estratègica i foresight per identificar escenaris probables i possibles; anàlisi de dinàmiques i factors d'influència; exercicis d'escenaris aplicats a contextos de policrisi.
Resultats o impacte:	El projecte ha de proporcionar orientacions per a la política ambiental alemanya davant de crisis múltiples (climàtiques, geopolítiques, econòmiques). Es generen propostes concretes per reforçar els processos de transformació sostenible.
Transferibilitat al sector AV català:	Aquest cas mostra com la prospectiva pot ajudar a gestionar la complexitat de crisis simultànies i interconnectades. Per al sector audiovisual català, és un exemple de com cartografiar dinàmiques d'incertesa i elaborar escenaris permet anticipar riscos sistèmics (tecnològics, econòmics, socials) i dissenyar respostes estratègiques adaptatives.

Tot i l'interès creixent per la prospectiva a escala europea, encara és poc freqüent trobar projectes que apliquin de manera sistemàtica metodologies pròpies dels estudis de futur al camp específic de la comunicació i dels mitjans. Si bé trobem exercicis rellevants en altres àmbits, la dimensió prospectiva acostuma a quedar diluïda en enfocaments descriptius o en marcs reguladors, més que no pas en processos creatius i estratègics específics del sector. Aquest buit no és tant una mancança com una **oportunitat: Catalunya disposa d'un ecosistema audiovisual divers i internacionalitzat**, amb estructures consolidades de recerca, innovació i cooperació empresarial que podrien esdevenir un pol de referència europeu en aquest camp. La Càtedra de Futurs de la Comunicació, en col·laboració amb el Clúster Audiovisual i altres agents institucionals, pot actuar com a vehicle per articular aquesta aposta, aprofitant la tradició creativa i la capacitat de projecció internacional del sector català per situar la prospectiva aplicada a la comunicació com un àmbit emergent de recerca i pràctica estratègica a escala europea.

05. Polítiques públiques i finançament

La prospectiva estratègica adquireix sentit quan troba canals per incidir en la realitat: quan les seves preguntes, metodologies i escenaris no es queden en l'àmbit teòric, sinó que arriben a informar polítiques públiques i es sostenen amb mecanismes estables. L'experiència europea mostra que els projectes amb més impacte són aquells que han sabut connectar la recerca amb l'acció institucional i assegurar una base econòmica que en garanteixi la continuïtat. Aquesta és també la condició per pensar la prospectiva en el sector audiovisual català: no com un exercici aïllat, sinó com una pràctica arrelada a estructures de governança i a aliances que la facin viable i útil a llarg termini.

5.1. LA INFLUÈNCIA POSITIVA DE LA PROSPECTIVA EN LES POLÍTIQUES PÚBLIQUES

La prospectiva estratègica pot tenir un paper decisiu en la formulació de polítiques públiques ja que, en lloc de limitar-se a una planificació basada en tendències passades, introdueix la possibilitat d'explorar futurs alternatius i d'anticipar riscos i oportunitats abans que esdevinguin evidents. Aquesta mirada permet als responsables polítics **actuar de manera més preventiva i menys reactiva**, reforçant la capacitat d'adaptació institucional. Els casos europeus revisats ho il·lustren amb claredat; en tots ells, la prospectiva ha actuat com a **pont entre el coneixement expert o aplicat i la governança**, aportant eines per gestionar crisis, reduir desigualtats o garantir drets fonamentals.

Aquests exemples posen de relleu els beneficis d'integrar la prospectiva en la política pública: una millor capacitat per **anticipar canvis disruptius**, la possibilitat d'articular **respostes més coherents i sostingudes en el temps**, i la generació d'una **cultura de futur** dins les institucions. Per al sector audiovisual, aquesta dimensió obre la porta a imaginar marcs de regulació més flexibles, polítiques culturals alineades amb tendències emergents i instruments de suport que no només reaccionin al present, sinó que ajudin a construir escenaris desitjables a llarg termini.

En el cas català, aquest potencial encara està per desplegar-se plenament. El sector audiovisual disposa d'un ecosistema dens i articulat que podria aprofitar la prospectiva com a eina per reforçar la seva competitivitat, situant Catalunya com un laboratori europeu de referència en l'aplicació de la prospectiva al camp de la comunicació.

5.2. FINANÇAMENT I SOSTENIBILITAT

El finançament és un dels factors determinants per garantir que la prospectiva no quedi reduïda a exercicis puntuals, sinó que esdevingui una pràctica amb continuïtat i capacitat d'incidència. L'experiència europea mostra una gran diversitat de models. D'una banda, hi ha centres que treballen principalment amb encàrrecs i fons nacionals, provinents de ministeris o agències estatals. Aquest tipus de finançament aporta estabilitat i connexió directa amb les polí-

tiques públiques, com és el cas de l'IZT a Alemanya, que combina aportacions del govern, contractes puntuals i fons europeus.

D'altra banda, alguns centres es basen sobretot en **subvencions competitives** de recerca. L'Institut for Futures Studies (IFS) de Suècia n'és un exemple: es finança majoritàriament amb fons del Consell Suec de Recerca i de les fundacions Wallenberg, fet que li permet mantenir independència i desenvolupar investigacions d'avantguarda amb un alt grau d'innovació i aplicació social. Aquest model evidencia com les subvencions de recerca poden ser un motor per a projectes amb impacte científic i social, assegurant alhora autonomia respecte de les agendes polítiques immediates.

En paral·lel, hi ha **models mixtos** que combinen finançament europeu, petites aportacions institucionals i encàrrecs puntuals. Aquest tipus d'estructures permeten cobrir costos indirectes i, alhora, establir **col·laboracions** amb actors no acadèmics com la societat civil o el sector polític. A escala europea, programes com **Horizon Europe** i **Creative Europe** han esdevingut pilars fonamentals per sostenir la recerca prospectiva en camps tecnològics, culturals i socials. Aquests instruments faciliten la creació de consorcis internacionals i multipliquen la projecció dels projectes més enllà de les fronteres estatals. Alhora, programes específics de la Comissió Europea han finançat estudis amb un impacte regulador directe, com el *Media Pluralism Monitor*. Tot plegat mostra que la **Unió Europea** ofereix un ventall ampli de vies per donar suport a la prospectiva, especialment quan es combinen en una estratègia a llarg termini.

Finalment, cal destacar el paper creixent de les col·laboracions públic-privades i dels serveis aplicats a empreses. **Tallers, laboratoris d'innovació o consultories prospectives** s'han convertit en una via important per garantir ingressos recurrents i, alhora, connectar la recerca amb necessitats concretes del mercat. Aquest model híbrid evita que la prospectiva quedi confinada a l'àmbit acadèmic i reforça la seva utilitat pràctica dins les organitzacions.

En el cas català, el suport d'ACCIÓ ha estat determinant per iniciar aquest projecte i testar el valor de la prospectiva dins del sector audiovisual. Tanmateix, les entrevistes amb empreses confirmen que la majoria no disposa de recursos interns per destinar-hi de manera sistemàtica, i que la pressió del dia a dia dificulta obrir espais per a la reflexió estratègica. Això fa evident la **necessitat de construir un model de finançament mixt**: combinar subvencions públiques i programes europeus amb serveis aplicats i col·laboracions privades. **Catalunya** té un ecosistema creatiu i de recerca dens i reconegut que podria actuar com a pol per captar **fons europeus i projectes transnacionals**, mentre que la Càtedra de Futurs de la Comunicació pot esdevenir el node que articuli aquests recursos, connectant universitats, empreses i institucions públiques.

06. Conclusions

L'anàlisi de projectes i centres europeus de prospectiva permet extreure algunes bones pràctiques que poden ser rellevants per al sector audiovisual català:

- **Connexió amb les polítiques públiques:** integrar la prospectiva en processos de governança i regulació, assegurant que els escenaris i indicadors informin decisions reals.
- **Mecanismes de finançament mixt:** combinar subvencions públiques, programes europeus i serveis aplicats a empreses per garantir sostenibilitat i impacte.
- **Diversificació d'activitats:** equilibrar la recerca aplicada amb activitats formatives i divulgatives, reforçant la presència de la prospectiva en l'ecosistema professional i social.

Per tal que aquestes experiències siguin **transferibles** al context català, cal establir unes condicions de base:

- **Articular la prospectiva amb les estructures existents** (clústers, universitats, centres de recerca i polítiques públiques).
- **Garantir una estratègia de finançament diversificada**, que combini recursos nacionals i europeus amb la participació d'empreses i institucions culturals.
- **Generar espais de pràctica compartida** que connectin la prospectiva amb la realitat empresarial i social, evitant que quedi limitada a l'àmbit acadèmic.
- **Situar la prospectiva dins una cultura de futur**, que fomenti la reflexió col·lectiva i la capacitat de deliberació sobre els reptes emergents del sector.

Finalment, pel que fa a les accions recomanades, aquest informe assenyala només algunes línies generals que caldrà desenvolupar més endavant. L'experiència analitzada mostra que el futur de la prospectiva al sector audiovisual català passa per reforçar la formació especialitzada, establir dinàmiques de col·laboració estables entre empreses i institucions i, sobretot, avançar cap a la consolidació d'un pol de referència que situï Catalunya en el mapa europeu. Aquestes orientacions, però, es concreten de manera detallada a l'**Informe d'escalabilitat**, disponible al web de la Càtedra Futurs de la Comunicació, on es proposa un full de ruta específic amb accions, prioritats i horitzons temporals per fer de la prospectiva una eina integrada i sostenible dins l'ecosistema audiovisual del país.

Referències

BERGER, G. (1957). *Phénoménologie du temps et prospective*. Centre International de Prospective.

European Committee of the Regions. (2023). *Digital cohesion*. ESPAS Ideas Paper. European Union.

GODET, M. (1994). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. UNESCO Publishing.

GODET, M. (2008). *Prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*. Dunod.

INAYATULLAH, S. (1998). Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures*, 30(8), 815–829. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(98\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00086-X)

KAHN, H., & WIENER, A. J. (1967). *The next thirty-three years: A framework for speculation*. *Daedalus*, 96(3), 705–732.

KOLLOSCH, I., BEHRENDT, S., & UHL, A. (2025–2028). *Sustainability transformation in times of crisis: Using foresight methods to support forward-looking policy making* [Projecte de recerca en curs]. IZT – Institute for Futures Studies and Technology Assessment.

MEADOWS, D. H., MEADOWS, D. L., RANDERS, J., & BEHRENS, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. Club of Rome / Universe Books.

Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia del Gobierno de España (coord). *HispanIA 2040: cómo la inteligencia artificial mejorará nuestro futuro*. Madrid, 2025

SLAUGHTER, R. A. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. Praeger / Adamantine Press.

TOURNIER, G. (1961). De l'avenir à la prospective. *Revue des deux mondes*, (septembre), 378–393.