



Prospectiva un método de investigación para diseñar escenarios ante la toma de decisiones

Sergio Rico¹

I. INTRODUCCIÓN.

Desde la más remota antigüedad, el hombre, al tomar sus decisiones, sintió la necesidad de anticiparse al futuro para alcanzar sus objetivos, algo que resultaba crucial en tiempos de guerra. Tan es así, que ya en la Biblia aparecen los profetas orientando a militares y gobernantes para que pudieran alcanzar el futuro que Dios les tenía reservado, en tanto que en la antigua Grecia eran los oráculos quienes cumplían con esa función, como el *Oráculo de Delfos*, donde la sacerdotisa Pítia recitaba las predicciones en nombre de los dioses. En consecuencia la predicción pasó a asociarse con el *estratega*, que era quien desarrollaba el *arte o ciencia del general*, de empleo de los medios militares para alcanzar el objetivo de la guerra.

En el siglo XVIII, Pierre Maupertuis dijo que, **«así como el progreso tecnológico podría permitir disminuir las imperfecciones existentes sobre lo ya ocurrido; también aumentaría con el progreso una nueva capacidad de saber lo que ocurrir iría»**. Tres siglos después, George Wells propuso que **«los estudios históricos, económicos y sociales fueran realizados avizorando siempre el futuro»**, pero eran voces aisladas, y hasta la década de 1920 no se volvió a hablar de planificar en función del futuro; ni la G.M. I evidenció el error de seguir andando a ciegas. Recién la G.M. II, con sus millones de muertos, generó preocupaciones, al extremo que, ante el inicio de la carrera armamentista, George Picht, científico alemán, afirmó que **«el mundo camina, sin percibirlo y a una velocidad infernal, hacia una catástrofe»**.

¹ SERGIO RICO FRENANDEZ, Cnel. Retirado, Magister en Ciencias Políticas, Director de la Cátedra de Estrategia, Docente y Director del Centro de Estudios Estratégicos del CALEN, Director del Curso de Prospectiva en dicho Centro, integrante del CURI (Consejo uruguayo de relaciones internacionales) Comité de Seguridad Internacional y Defensa del IRI, La Plata Argentina.





La Guerra Fría y el Plan Marshall impulsaron la búsqueda de formas de avizorar y mejorar el futuro, por lo que la Fuerza Aérea de EE.UU. contrató a especialistas en diversas áreas para analizar objetivos y rumbos a adoptar en función del mismo. El lanzamiento del *Sputnik* por la URSS, frustró a EE.UU., que encargó a un grupo de investigadores y científicos eliminar a corto plazo, la brecha tecnológica con la URSS. Esto hizo renacer las teorías de Maupertuis, llegándose a afirmar que un perfecto conocimiento de las causas y orígenes del pasado, permitiría anticiparse a quiebres en las tendencias de los fenómenos políticos.

Dicha «capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna»² es la Planificación Estratégica, la que con Aquiles Gallardo, definimos como «una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones»³. Su vertiginoso desarrollo en nuestros días, hace necesario conocer alguna de sus herramientas y tal es la intención de este trabajo.

Para comenzar, debemos recordar que se entiende por Estrategia Nacional, la “Ciencia y el arte de materializar la acción dispuesta por la Política desarrollando y aplicando el Poder, a fin de satisfacer los objetivos e intereses establecidos”⁴; en tanto que la Estrategia Militar es el “Arte y ciencia de preparar y aplicar el Poder Militar en el marco de la Estrategia Nacional, para conquistar y mantener los objetivos fijados por la Política”.⁵

Como puede apreciarse en las últimas dos definiciones, la Estrategia consiste en determinar cómo administrar los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.), para lograr o mantener los

² Illanes Frontaura, Pablo. *El Sistema Empresa. Una visión integral de la administración*. 5ª edición p.5.

³ Gallardo Puelma, Aquiles, *Apuntes de Prospectiva*, Santiago de Chile, Chile CESIM. 2008.

⁴ R.E.-1 Reservado “*Metodología de planeamiento estratégico*” – C. G.E., Montevideo, Uruguay, enero 1981.

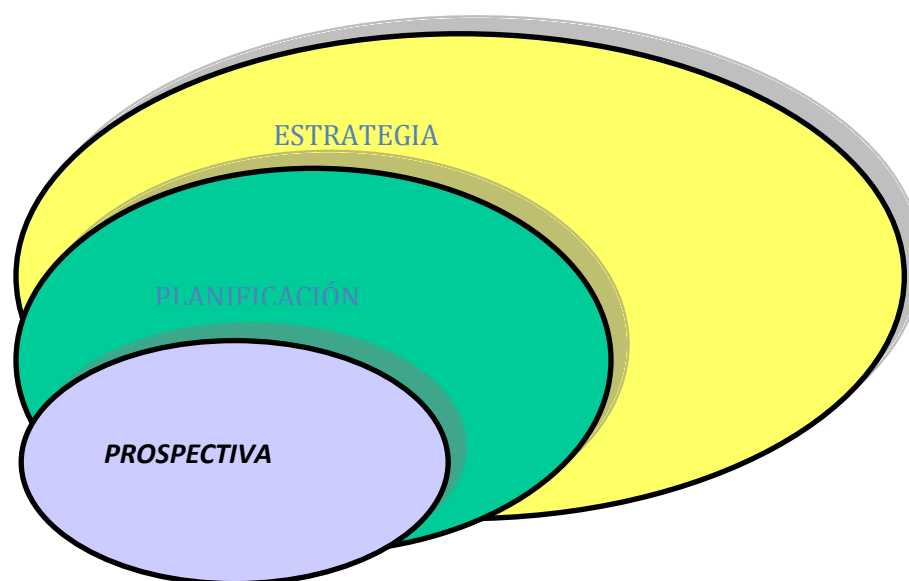
⁵ Vol. 60 Biblioteca “*General Artigas*”, “*Estrategia, Apuntes- Enfoques-Proposiciones*”, Centro Militar, Montevideo, Uruguay. Ed. única, 1980 .



objetivos fijados por el órgano decisor según sea el caso a estudio.

Al comenzar a definir la Estrategia a utilizar, debemos primero plantearnos las siguientes interrogantes: ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿qué debemos hacer? En otras palabras, ¿cuál es el escenario actual? ¿Cuál es el escenario futuro?; si no modifico mi actitud, ¿qué escenario deseo tener en el futuro? y ¿qué acciones estratégicas debo realizar? para encaminarme hacia ese escenario deseado. Dar respuesta a estas interrogantes exige analizar la situación actual, el contexto, la normativa vigente, para luego diseñar los objetivos y metas a cumplir, y finalmente, diseñar la estrategia más apropiada para el logro de los objetivos planteados.

Para analizar la situación actual se debe realizar un diagnóstico de la situación, analizando el ambiente interno, con sus Fortalezas y Debilidades y el ambiente externo, con sus Oportunidades y Amenazas. Para cumplir este proceso complejo y multidisciplinario, es necesario instrumentar la INTELIGENCIA ESTRATÉGICA; *“Enunciado o exposición significativa y llena de sentido derivada de la INFORMACIÓN que ha sido seleccionada, evaluada, interpretada y finalmente expresada de modo que su significación sea clara para la resolución de un problema actual de Política Nacional”*⁶



⁶ *Washington Platt, 1961*



II. PROSPECTIVA

La Prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente; en consecuencia, al realizar la planificación estratégica para alcanzar nuestros objetivos, debemos recordar que en el camino trazado podemos encontrar dificultades que aumenten el riesgo de no alcanzar los objetivos deseados. Para ello debemos tener una línea de pensamiento que busque como objetivo, lograr la capacidad de anticiparse a los acontecimientos, visualizar su destino y construir el futuro que se considere más conveniente.

Si carecemos de los recursos necesarios para modificar los acontecimientos futuros, debemos tratar de identificar el escenario futuro, conocer los acontecimientos por venir y visualizar su evolución, facilitando la construcción de escenarios que permitan guiar la acción permanentemente para estar en las mejores condiciones ante el futuro proyectado, que no es una mera proyección de los sucesos actuales, sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos establecidos.

Para entender la herramienta prospectiva, se debe comprender que en el espacio de la planificación estratégica el pasado está en la memoria (en los archivos); el presente está en el hoy, en lo que estamos ejecutando; y que el futuro es lo único en que podremos influir. Es así que, una vez imaginado el futuro, definido el mejor escenario posible e identificado el más probable, deberemos administrar nuestros recursos para elegir la mejor acción estratégica posible para alcanzarlo; aquella que nos lleve con menos incertidumbre y riesgos al final del camino que nos hemos trazado.

Gastón Berger en 1957⁷ dijo que la Prospectiva es una actitud del espíritu y resaltaba de dicha herramienta cuatro aspectos fundamentales:

- Ver a lo lejos: identificar fenómenos esenciales que puedan romper tendencias, sin confundirlas con pequeñas variaciones coyunturales de tiempo; mirar a largo plazo.

⁷ *Prospectiva "La llave para la planificación estratégica" Raul J. Grumbach. Recopilado por el IMES, Montevideo, Uruguay agosto 2002.*



- Ver con amplitud: estudiar todas las áreas, tener una visión amplia del conjunto y ser multidisciplinario, ya que diferentes ópticas se cruzarán en distintas dimensiones; mirar de modo global.
- Ver con profundidad: es necesario ver la totalidad de los hechos, estudiar con la debida profundidad acorde al tiempo disponible, separar lo importante de lo superfluo más hoy en día ante el gran cúmulo de información disponible; mirar en forma científica.
- Ver con osadía: no hay que acertar el futuro, lo fundamental es identificar diferentes opciones para intentar cambiar el posible escenario futuro o intentar modificarlo, acercarse de mejor manera; mirar en forma creativa.

La Prospectiva busca conocer el futuro para transformar ese escenario o de lo contrario transformar nuestras acciones estratégicas para llegar de la mejor manera posible al mismo, tal vez impuesto por razones exógenas. En consecuencia, es una herramienta que ayuda a interpretar posibles contingencias, reduce riesgos e incertidumbres y tiene como objetivo descubrir escenarios futuros ya sean estos deseables o no deseables para nuestros intereses. En definitiva, ***“es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como también los comportamientos de los actores implicados, de manera de reducir la incertidumbre, iluminar el presente y operar mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”***.⁸

Como puede verse, la Prospectiva requiere un enfoque multidisciplinario: debe analizar el pasado, seleccionar diferentes variables a estudiar e identificar a los actores que puedan influir o haber influido con acciones estratégicas y cuya tendencia beneficie o perjudique el camino trazado para el logro de nuestros objetivos.

⁸ www.prospecti.es Instituto de Prospectiva Estratégica. Zaragoza España último acceso 15-08-2007.

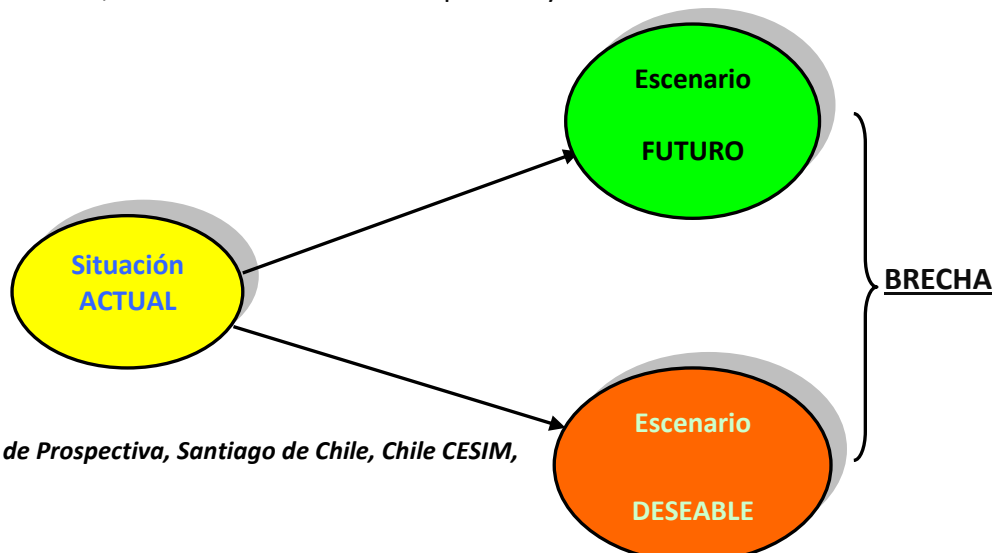


III. LA PROSPECTIVA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Hemos visto hasta aquí, qué es la Prospectiva, cual es la actitud que esta herramienta de planificación desarrolla, y que su función culmina mediante la descripción de escenarios futuros. Como ya vimos es una caja de herramientas, donde encontraremos un conjunto de métodos (Construcción de escenarios, Analogía histórica, Brainstorming, Teoría decisional, Matriz decisional, Monitoreo, Opinión de expertos, Perspectivas múltiples entre otros)⁹ que sirven al propósito de explorar el pasado, el presente y el futuro en forma científica, en tantas disciplinas como sea posible. Aquí debemos preguntarnos: **¿qué hacemos con los resultados? ¿Para qué sirven? ¿Qué podemos hacer con ellos?** Antes que nada, debemos decir que esta caja de herramientas está al servicio del decisor, el cual usándola correctamente va a disminuir la probabilidad de error al tomar su decisión oportuna.

La Prospectiva busca llevar adelante en forma anticipada las acciones necesarias para influir y alterar los acontecimientos futuros o adaptarnos a sus consecuencias con menos daños y riesgos. La utilizamos para mejorar la calidad de las decisiones, como así también para compartir visiones y entendimientos en posibles caminos a construir, para acortar la brecha que siempre existirá entre el escenario deseado y el escenario futuro, brecha que generalmente es negativa.

Es por todo conocido que en la planificación estratégica, a largo plazo, se debe comenzar por un análisis de la situación actual, pero hoy en día, no alcanza con una fotografía del presente, debemos de profundizar el tema y mirar hacia atrás, descubrir tendencias del pasado y realizar un estudio sistémico del mismo.



⁹ Aquiles Gallardo Puelma, *Apuntes de Prospectiva, Santiago de Chile, Chile CESIM, 2008*.



Luego de hacerlo y teniendo un diagnóstico de la situación actual, podemos proyectarnos al futuro, teniendo siempre en cuenta los planes a ejecutar, el desarrollo tecnológico, la mentalidad innovadora y los factores nuevos que el ambiente nos impone o impondrá.

La discusión más grande que existe respecto a esta herramienta es, si al tomar la decisión final, puedo con mi voluntad cambiar o no el futuro. Aquí algunos podrán sostener que un país o una organización sin un poder económico, tecnológico específico no puede cambiarlo, otros dirán lo contrario; pero lo importante no está allí, sino en conocer cuál será el escenario futuro hacia donde se dirige mi organización, cuál es el ambiente externo e interno más probable que ocurra, y a partir de ahí tomar decisiones oportunas para disminuir la incertidumbre y los riesgos que encontramos en el análisis de la situación.

El decisor podrá entonces, mediante las mejores acciones estratégicas que tenga disponibles, fijar u orientar el rumbo a tomar para adecuarse de la mejor forma posible a ese escenario, muchas veces incierto pero probable; teniendo en cuenta que, si bien frecuentemente no podrá modificar el escenario, sí podrá modificar su conducta para llegar a él de la mejor forma posible.

Por lo tanto, la Prospectiva resulta una herramienta imprescindible para la toma de decisiones estratégicas, y debemos profundizar día a día, su estudio y desarrollo.

IV. LA DECISIÓN, LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Es así que la Prospectiva nos ayuda a conocer la situación actual y nos muestra los posibles futuros con las diferentes probabilidades de adopción. Luego de conocer la realidad y el futuro que se avecina, el decisor deberá decidir qué acciones estratégicas encarar para llegar al escenario deseado para la





organización, y aquí debemos volver a nuestra definición de Estrategia y decidir cómo usar nuestros medios humanos y materiales (el Poder), y como desarrollar nuestra o nuestras acciones estratégicas, las que vamos a traducir en Objetivos.

Al determinar la acción estratégica, deberemos, en primera instancia, identificar qué efecto buscamos a largo plazo, cuales necesitamos a mediano plazo y cuales en el corto plazo; como se ve, debemos formar una cadena de causalidad, buscando el efecto inmediato, el deseado y el ulterior.

En dicha acción estratégica se deberán dejar bien en claro, el sujeto o actor que deberá realizar la acción, los medios humanos, materiales y financieros a utilizar, el tiempo necesario, el espacio -o sea en que lugares de la organización se van aplicar- y por último los objetivos buscados. Este proceso es continuo, y en él debemos tratar de medir de alguna manera los objetivos a corto plazo y establecer indicadores de control para observar, momento a momento, si vamos alcanzando los objetivos propuestos o debemos cambiar la acción dispuesta por alguna causa endógena o exógena.

Como puede apreciarse, la Prospectiva resulta una herramienta idónea para que la Planificación Estratégica pueda cumplir con el cometido definido al comienzo del trabajo por Aquiles Gallardo Puelma de ser **«una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones»**