

Planeación prospectiva y estratégica*

Tomás Miklos**

Introducción

EN TANTO se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva.

Su misión es la elicitación de futuros, su evaluación, su jerarquización y selección, siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos, posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, etcétera.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Éstas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos (“¿hacia dónde ir?”), su evaluación estratégica (“¿por dónde conviene ir?”) y su planeación táctica (“¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿con qué?” y “¿con quién?”).

Antecedentes

Pudieran citarse como antecedente histórico de los estudios prospectivos las profecías y los profetas: su propósito era advertir a la población, directamente o a través de sus líderes, sobre futuros sucesos de impacto mayor. A diferencia de los adivinos, cuyos augurios eran dirigidos a individuos, las profecías se referían a amplios sectores sociales. Los profetas pretendían lograr que los líderes sociales emprendieran acciones para que los sucesos previstos, o sus

* Ponencia presentada en el *V Encuentro de Estudios Prospectivos*. Guadalajara, México, diciembre de 2002.

** Doctor en ciencias, con especialidad en matemáticas, en la Sorbona, París, en donde además realizó estudios de administración general y computación electrónica. Director general del Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREAFAL). Asesor en la Secretaría de Gobernación en México.

consecuencias, efectivamente sucedieran o que no sucedieran, o que al menos fueran paliados. Ello da cuenta de que había una clara conciencia de que el porvenir podía ser transformado, de que se trataba realmente de “futuros” posibles, más que de “un futuro irremediable, ineludible”. Así, siempre fue claro que el hombre se creía capaz de alterar su destino.

Sin embargo, el estudio contemporáneo de la prospectiva en realidad emerge durante la Segunda Guerra Mundial, cuando otros trabajos más pragmáticos y operativos impusieron la necesidad no sólo de conocer las tácticas del enemigo sino, también, sus posibles intenciones y desarrollos futuros. Los estudios prospectivos surgieron con el objetivo de resolver dudas sobre ¿qué pretende alcanzar el enemigo con lo que hace ahora?, ¿cómo anticiparse en consecuencia?, etcétera.

Entre otros actores de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de América impulsaron la investigación del futuro a través del denominado consejo de guerra (*war council*), órgano interno del gobierno federal que nucleó una interesante combinación de académicos y emprendedores pragmáticos. Heredera de aquellos avatares y experiencias, hoy, en tiempos de paz, la sociedad civil norteamericana logró adecuar sus aprendizajes en la materia y gestó la World Future Society como foro para estudiar el devenir de grandes problemas de interés común para la sociedad mundial.

Mientras tanto, en Europa, la prospectiva surgió de los trabajos académicos del investigador francés Gaston Berger y de la labor política de corte internacionalista del barón Hugues de Jouvenet, creador de la Fundación Futuribles. Esta institución imbrica la visión analítica del investigador y del intelectual que estudia los escenarios del futuro, con la visión creativa y política de los estrategas, de los gerentes, de los funcionarios y de los gobernantes para diseñar (y hasta para construir) futuros convenientes.

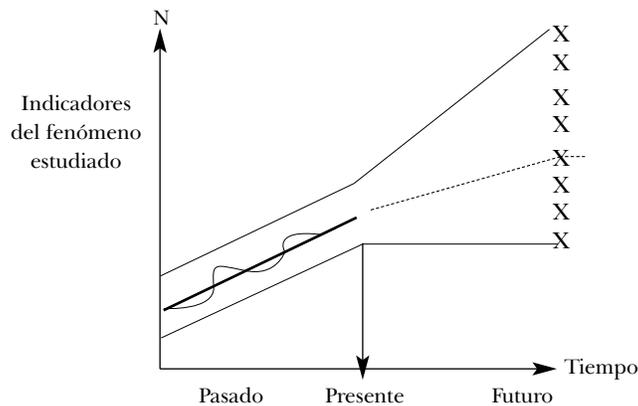
Uno de los grupos internacionales e interdisciplinarios más interesantes dedicados al estudio del futuro es el Club de Roma. Entre sus aportaciones cabe citar la aplicación de modelos matemáticos relativamente avanzados para la investigación cuantitativa y la visualización de la complejidad tendencial del conjunto de diversas variables que pudiesen entrar en conflicto en el largo plazo.

Sin embargo, la mayor parte de estos desarrollos fue en su origen de naturaleza proyectiva y se basaron en extrapolaciones simples, enfoque que difiere de la prospectiva por cuanto el enfoque metodológico de los primeros se basa en proyectar el pasado hacia el futuro mediante métodos de análisis estadístico y probabilístico. Entre las limitantes de proyectiva cabe citar el hecho de que las tendencias priorizan un futuro básico (el más probable), no contemplando explícitamente el estudio de las discontinuidades y de las posibilidades de rup-

tura mayor sobre las tendencias mostradas (cuando mucho llega a determinar grados de error y rangos de confianza), características que sí forman parte de la prospectiva.

Breves elementos metodológicos

Las técnicas empleadas en prospectiva de ninguna manera se restringen a métodos cuantitativos, sino que aprovechan también los cualitativos y los imbrican sistémica y consensualmente. Ello facilita la generación de diversos “futuros posibles”, en gran parte producto de eventos emergentes o del comportamiento potencial de actores que pudieran alterar el curso normal de las tendencias. De esta forma, usando tanto métodos cuantitativos como cualitativos, tomando en cuenta las posibles alteraciones a las tendencias y conjugando índices de probabilidad con los de deseabilidad, se sustituye simbólicamente una especie de “tubo cerrado de probabilidades” por algo así como un embudo abierto de “posibilidades”. Este “embudo” puede mostrar claramente una gama de escenarios futuros debidamente acotados. En el siguiente gráfico se sintetiza el proceso de análisis del curso histórico de un fenómeno y se visualizan sus posibles comportamientos futuros:



Sea cual fuere el fenómeno a tratar, la línea gruesa central muestra el resultado del ajuste tradicional de los datos históricos (tendencia como componente de la “serie de tiempo”), éstos últimos representados por la línea delgada asociada durante el mismo período (ilustrada por ciclos y dispersión). El “embudo” que sigue al punto “presente” está relacionado con la diversidad de

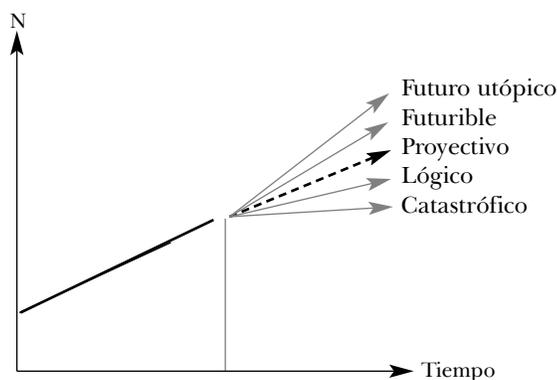
los futuros y se adecúa a la forma de una curva de distribución normal (*campana de Gauss*), ilustrada verticalmente. La mayor probabilidad de ocurrencia está dada por los puntos asociados con la cresta de la curva; sin embargo, no se descartan las probabilidades, menores pero realistas, de ocurrencia de otros puntos alternativos, sobre todo si se considera la posibilidad de alteración de las condiciones, las condicionantes y las circunstancias; por lo tanto, no se les excluye de la visión prospectiva.

Si la interpretación del fenómeno fuese vista con criterio proyectivo, el universo de las posibilidades estaría circunscrito únicamente a la cresta de la curva, ya que es en dicha área donde se concentra la máxima probabilidad de ocurrencia de un evento futuro (considerando la simple prolongación de las tendencias observadas). En cambio, tratándose de una visión prospectiva, la delimitación del universo de posibilidades sería aportada principalmente por juegos de estrategias y cambios de paradigmas, los cuales pueden plantearse, por ejemplo, por consenso de “grupo-experto”, por diversas aplicaciones metodológicas, por la incorporación de factores de deseabilidad y de factibilidad o por la arbitraria eliminación de los cuartiles, quintiles o deciles, superiores e inferiores, del área bajo cada curva que representa un escenario diferente.

Desde un enfoque pragmático consensual, se puede establecer que un fenómeno o variable determinado presenta un “futuro utópico” (deseable), representado por aquel que se ubica en el extremo del “mapa” (o de la línea) de futuros posibles: en contrapartida, presenta un “futuro catastrófico” (indeseable) si se ubica en el extremo contrario del “mapa” (o línea); en un punto aproximadamente intermedio, se ubica el “futuro proyectivo”. Es también factible identificar el denominado “futuro lógico” mediante ajustes al proyectivo con información proveniente del análisis de coyuntura o de las decisiones o situaciones ya previstas para el corto plazo. Una vez identificados estos (y/u otros) “futuros clave” es metodológicamente posible construir al menos uno más: “el futuro”. Éste representa la intersección estratégica y contexto-dependiente entre lo deseable y lo factible, como se ilustra a continuación:

Así, de entre todos los futuros concebibles dentro del espacio acotable de la prospectiva, es posible visualizar, diseñar y hasta construir aquel que combine lo más armónica, holística y estratégicamente posible, elementos, variables e indicadores provenientes de dos acercamientos metodológicos: lo deseable y lo factible.

En el campo tradicional de los estudios proyectivos se analizan la realidad, los fenómenos, sus circunstancias, sus variables, sus manifestaciones y sus consecuencias, partiendo del pasado hacia el presente y formulando a partir de ello su proyección hacia el futuro.



En cambio, en prospectiva, después de visualizar diversos futuros alternativos y seleccionar el “futurible” (deseable y factible al mismo tiempo), se observa críticamente el presente desde el futuro, aportando así uno de los mayores beneficios de la prospectiva: el diagnóstico del presente tomando como referente al futuro.

La teoría de sistemas¹ siempre representó una herramienta de gran utilidad para crear escenarios tendenciales; sin embargo, sobre todo tomando en cuenta el largo plazo, los sistemas ya no pueden asumirse acríticamente como cerrados e independientes, sino como abiertos e interdependientes. La multiplicidad de interrelaciones entre las partes o subsistemas que conforman el todo y la variedad (al menos potencial) de escenarios de ello resultante, produce –por una parte– mayor complejidad y –por la otra– mayor utilidad para la generación de escenarios estratégicos que nos aproximen hacia futuros más deseables y hacia el “futurible”.

Asimismo, resulta de la mayor importancia el impacto causado por la flexibilización realista de los coeficientes (otrora considerados rígidos y constantes), los cambios potenciales de paradigma y la interacción, tanto endógena como exógena, entre subsistemas y entre sistemas.

Uno de los métodos cualitativos más completos y conocidos es el Delphi, el cual parte de una serie de “cuestionarios inteligentes” articulados sistémicamente. Éstos contienen suficiente información básica para que las respuestas, abiertas pero acotadas, tengan fundamento.

Los cuestionarios así elaborados se entregan iterativamente a “expertos” procurando definir asintóticamente escenarios diferenciados con un

¹La concepción clásica de la teoría de sistemas establecía que el todo es igual a la suma de sus partes; en realidad, el todo es mayor que la simple suma de sus partes por cuanto la vinculación entre las partes genera interrelaciones y sinergia.

mínimo de tres a cinco ciclos de preguntas y respuestas, a fin de lograr que las opiniones se concentren, se enriquezcan y se discriminen entre sí. Al final de cada ronda de cuestionarios, se informa al resto del grupo sobre las respuestas comunes o más frecuentes, empaquetándolas por subgrupos o categorías y argumentándolas para dar sustento a las opiniones de mayor peso. La consulta se realiza por correspondencia con un gran número de “expertos”, estratégicamente diferenciados, cuya representatividad tiene carácter cualitativo.

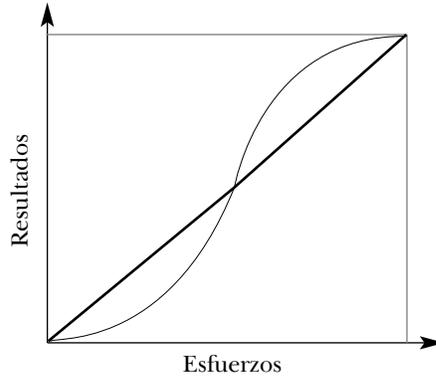
El método Compass es similar al anterior, pero se aplica a grupos menores, principalmente mediante diálogos cruzados, argumentaciones constructivas y confrontación de ideas. Se trabaja mediante sesiones grupales de naturaleza diversa: analíticas, proyectivas, creativas, dialógicas, autocríticas, constructivistas, etcétera, debida y sólidamente coordinadas por un líder-conductor.

Una vez compendiados los elementos, las variables, sus indicadores y sus valoraciones para construir cada escenario, se realizan sus narraciones cuidadosas, preferentemente con un lenguaje llano, tal como si fuese una plática de café o como un cuento que se relata y se describe, incluso a un niño.

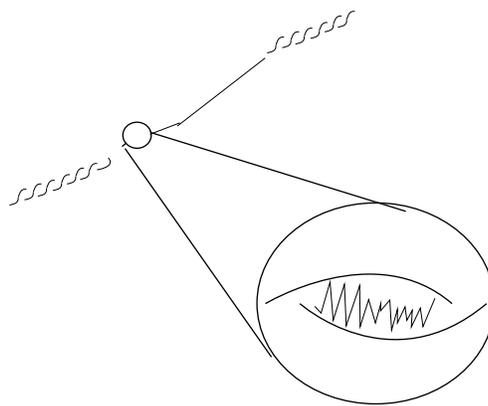
Esto se hace a fin de que las ideas, las variables, el significado pertinente y los escenarios, la holística, la contextualización y los condicionamientos pertinentes tengan la mayor claridad posible. La estructura y los contenidos de los escenarios deben ser suficientemente comunes para hacerlos comparables y suficientemente discriminantes para mostrar sus diferencias.

En adición a los métodos propiamente cualitativos, están los cuantitativos, entre los que cabe destacar aquí el proyectivo ya comentado anteriormente; el de impactos cruzados (con corrimientos cronológicos en las correlaciones estadísticas) y el de la curva logística o de ciclo de vida, el cual destaca por su comprensibilidad y comprensibilidad.

Éste es más conocido en mercadotecnia y en desarrollo tecnológico, en donde ha mostrado ser de gran utilidad para analizar el desarrollo potencial de mercados o de nuevos productos. Puede representarse como una curva en forma de “S”, donde en la fase ascendente de la curva los resultados requieren de esfuerzos (y recursos) considerables; después, por cada unidad de esfuerzo que se adicione, los resultados son exponenciales hasta que la curva se vuelve paralela al eje de las ordenadas. Este punto corresponde matemáticamente a la derivada igual a cero ($d=0$), punto de inflexión entre las derivadas positivas (+) y las negativas (-). A partir de este punto, la curva es simétrica y llega a confundirse asintóticamente con su limitante tecnológica o mercadológica (límite superior de resultados obtenibles):



Ahora bien, bajo una visión holística (omnicomprensiva) y teleológica (de muy largo plazo), esta curva conforma un simple eslabón fractalizado de una conformación similar en cadena. Cada una de las curvas “S” individuales va cediendo su paso a otra curva “S” inmediatamente superior. Entre los eslabones (curvas individuales componentes) en lugar de los tradicionales elementos de continuidad, aparecerán rupturas discontinuidades y situaciones caóticas). Así, los cambios de paradigma representan momentos revolucionarios menores insertos dentro de una cadena mayor de características evolutivas. Esto se logra al superponer megatendencias como envolventes de series de microtendencias o, lo que es lo mismo, al crear indicadores globales compuestos por secuencias de indicadores parciales:



Conclusiones

La prospectiva centra, clarifica y fortalece el binomio “utilidad-factibilidad”.

La utilidad está representada por los seis elementos siguientes:

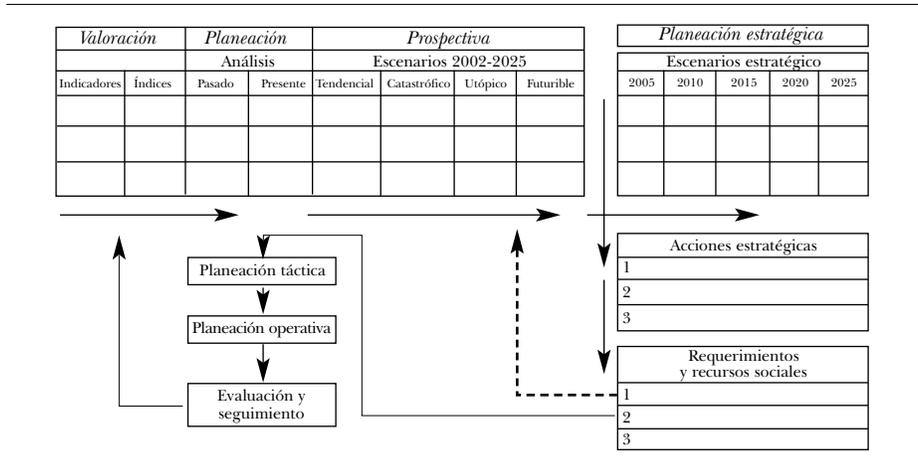
- visualización de futuros posibles;
- diagnóstico del presente desde el futuro;
- diseño de un futuro para el futuro;
- construcción del mejor futuro posible (futurible);
- evaluación prospectiva (holística y teleológica), y
- acción permanentemente retroalimentada.

La factibilidad obedece al empleo de enfoque y métodos adecuados, algunos de los cuales fueron aquí sintetizados con fines ilustrativos. Sus beneficios dependerán de la calidad del compromiso involucrado, de la instrumentación y del seguimiento.

La buena planeación prospectiva y correspondiente planeación estratégica exigen contar con: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, respeto, transdisciplinariedad, multirreferencialidad, buena voluntad y realismo crítico.

En síntesis, alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere, en primer lugar, definir claramente “lo que se quiere y lo que se puede”, fusionándolos ex-

MATRIZ PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA



plícitamente. En segundo lugar, determinar y comprometer, a partir del presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, dentro de lo posible. Y, en tercer lugar, llevar a cabo lo necesario para alcanzarlo, evaluando prospectivamente tanto lo alcanzado como cada nuevo presente, conforme el proceso avanza y reajustando permanentemente los fines y los medios para actuar en consecuencia, con la debida oportunidad.

