



Luis Francisco Sañudo, centro

POR LUIS FRANCISCO SAÑUDO*

Planeación prospectiva

Mientras sea aceptado que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, es posible crear, descubrir, diseñar y hasta construir los futuros más convenientes, factibles y deseables. Para ello, el instrumento pertinente es la planeación prospectiva.

Su misión es desarrollar las capacidades para modelar, evaluar, jerarquizar y seleccionar, en torno a uno de sus elementos esenciales: la anticipación de eventos posibles, probables, lógicos, deseables o confiables.

La prospectiva se sostiene en tres ejes esenciales: visión de largo plazo, cobertura holística (esto es, que enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de sus partes, o sea sinergia) y aspiración al consenso. Estos se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos y también disyuntivos, a partir de preguntas muy sencillas pero a la vez inquietantes: ¿Hacia dónde ir?, ¿por dónde conviene ir?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué y con quién?, que motivan la evaluación estratégica y la planeación táctica.

¿POR QUÉ PROSPECTIVA?

El término *prospicere* (mirar a lo lejos, mirar desde lejos) fue tomado del latín por el francés Gastón Berger en 1957 para marcar una diferencia con respecto a los estudios sobre el futuro que en su momento se hacían y que estaban cargados de previsión y pronósticos y, por tanto, de la pretensión de predecir el porvenir.

Sin embargo, la prospectiva aporta enfoques, métodos y herramientas para estudiar diversas problemáticas, organizacio-

nes y desarrollos, explorando el futuro. A la prospectiva se la considera una disciplina interactiva e integral para explorar, analizar y diseñar el futuro deseado (objetivos) y la manera de construirlo (medios) a partir de las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en el presente, los actores implicados y las rupturas de tendencias necesarias (acciones).

Algunas de sus características principales son:

- No tiene por objeto predecir el futuro, sino ayudar a construirlo
- Es un proceso sistemático de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas
- Tiene modelos, metodologías y herramientas propias.

Además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos importantes para el proceso de planeación y la toma de decisiones, ya que identifica los peligros y oportunidades de situaciones futuras, permite proponer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de posibilidad de elección.

Este enfoque percibe a la realidad como un sistema dinámico, que permite estudiar los factores propios que configuran aspectos del futuro y lo definen, precisando sus posibles alternativas de evolución, así como sus grados de libertad. Es también una estrategia en sí misma, con visión global y compartida entre todos los miembros de una organización, lo que estimula la imaginación, reduce las incongruencias e incertidumbres y estructura el diálogo colectivo que permite la apropiación de los procesos por parte de quienes participan en ellos.

Colaboraciones

La prospectiva permite hacer del futuro una herramienta del presente mediante los siguientes elementos:

- Diseño de los fines de la organización
- Identificación de las variables clave para alcanzar tales fines
- Diagnóstico de la situación actual con respecto a la deseable
- Modificación del presente mediante el establecimiento de las acciones necesarias para su transformación
- Monitoreo de la situación futura que se espera.

¿POR QUÉ EXPLORAR EL FUTURO?

En nuestra época, llamada era del conocimiento, se generan cambios constantes basados en un patrón productivo fundamentado en la innovación continua. La obsolescencia del conocimiento, el nivel de los estándares internacionales y la velocidad de los intercambios globales plenos de inestabilidad, incertidumbre, complejidad e incluso conflicto, provocan un aumento creciente de las posibilidades creativas. En este contexto, los directivos requieren herramientas para visualizar los cambios pero también para generar estrategias de respuesta pertinente y veloz al cambio tecnológico y económico.

Este es un nuevo desafío para las empresas que, en su mayoría, se encuentran obsesionadas por el corto plazo, el cual puede volverlas miopes e impedirles enfrentar los retos estratégicos con mayor seguridad y efectividad.

En las organizaciones, vivir exclusivamente pensando en el día a día hace que se pierda la perspectiva respecto a los problemas cotidianos que enfrentamos. Solamente una clara convicción de la importancia del largo plazo podrá ayudar a asumir un comportamiento diferente, más efectivo, muchísimo más estratégico y que permita controlar y “dominar” el futuro.

En el presente, el costo de oportunidad de las decisiones erróneas aumenta en forma significativa, de modo que el desarrollo de la visión de futuro y el pensamiento estratégico constituye un factor crítico para construir ventajas competitivas y sostenibles, en una economía caracterizada por el conocimiento, la creatividad y la velocidad.

La aceleración del cambio y el aumento de la incertidumbre conducen necesariamente a aceptar que el futuro no está escrito en ninguna parte, lo que hace pensar más bien, en que ésta es la razón de ser del presente.

Estudiar o investigar el futuro puede tener dos propósitos básicos: explorar para conocerlo o explorar para transformarlo. La dirección de empresas, países, instituciones u organizaciones tienen como responsabilidad el segundo propósito. 🚩

*Colaborador de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Académico