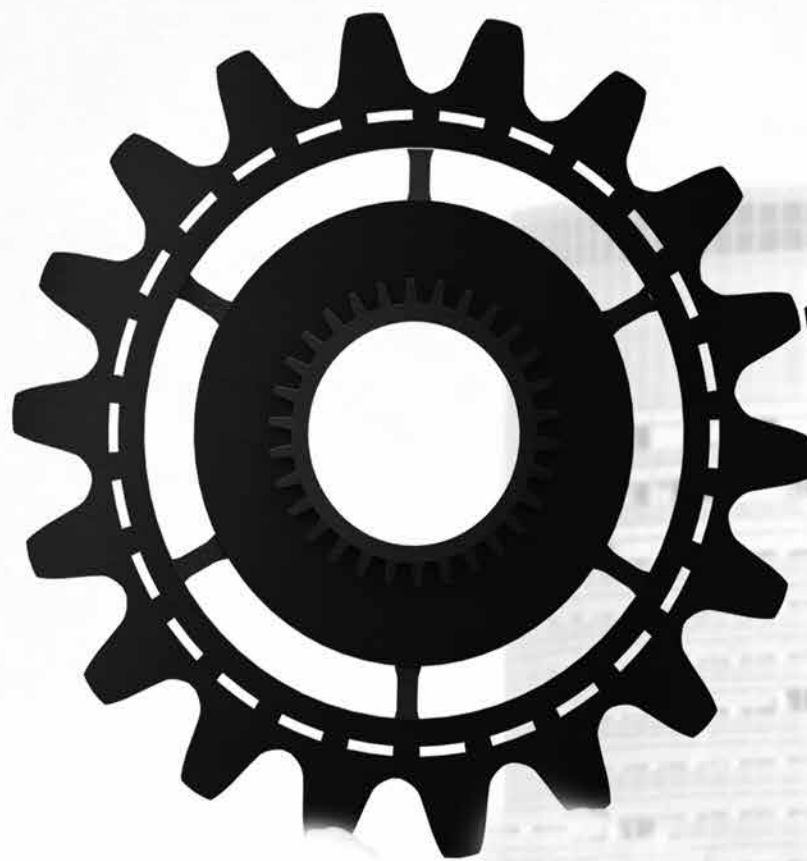


# PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES







Investigadora\*

Domitila Rosario Piche Osorio

\*Investigador: Piche, D. Máster en Derechos Humanos y Educación para la Paz. Policial de Comisionada en la Policía Nacional Civil.

Correo electrónico:  
[rosariopiche@yahoo.com](mailto:rosariopiche@yahoo.com)

Recibido: 11 de enero del 2016  
Aceptado: 13 de octubre del 2016

## Resumen

La prospectiva es un instrumento que ayuda a prepararse de manera más efectiva para los acontecimientos venideros, en el cual ejercicios de tipo predictivo pueden tener un peso importante aunque no determinante y en el que la inteligencia puede jugar un papel fundamental. Además puede ser dependiendo del escenario y la forma de aplicación un instrumento crucial en la creación de un marco de orientación estratégica que permita a la organización estar mejor preparado para los desafíos globales emergentes. Después de todo, solo percibiendo el futuro con todos sentidos; es posible tomar decisiones en el presente que ayuden a las organizaciones a navegar las difíciles aguas del cambio global en el que estamos inmersos.

## Palabras claves

Prospectiva, planeación, administración, políticas públicas, decisiones, estrategias, tácticas.

## Abstract

The foresights prospective is an instrument that helps prepare more effectively the upcoming events, those in which exercises of predictive type can have a significant weight, although not decisive and in which the intelligence can play a fundamental role. In addition it may depend on the scenario and the manner of implementing a crucial instrument in spite of a framework of strategic orientation that would enable the organization to be better prepared for the emerging global challenges.

## Key words

Prospective, planning, administration, public policies, decisions, strategies, tactics.

## Introducción

Desde el origen de la humanidad, el hombre ha tomado decisiones desde la menos significativa a la más compleja, esto le ha permitido mantenerse en constante evolución tanto en el desarrollo de la vida como la dirección de la organización de los diferentes estadios económicos, desde el punto de vista familiar, empresarial e institucional.

En tal sentido, en este artículo, desarrollaré la prospectiva estratégica como una herramienta para la toma de decisiones en la nueva era del siglo XXI, que toda organización pública o privada debe tomar en cuenta para alcanzar el éxito deseado.

El objetivo general en este escrito es brindar un marco analítico, conceptual e instrumental que permita asimilar un conocimiento introductorio y general de la disciplina de la prospectiva. Pretende a la vez comprender y vislumbrar su utilización como instrumento para el diseño y la gestión de políticas públicas, principalmente a través de herramientas para: la elaboración de visiones de desarrollo de largo plazo con el uso de la metodología de escenarios y la realización de ejercicios de anticipación para apoyar la toma de decisiones de los hacedores de políticas. Se pretende, además, dar a conocer experiencias relevantes de la disciplina de la prospectiva, aplicadas a distintas escalas internacionales, regionales, y nacionales, que contribuyen al fortalecimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas en la gestión pública, muy a pesar de paradigmas.

La prospectiva como herramienta que contribuye a reducir la incertidumbre y a construir el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y sociales.

Etimológicamente, el vocablo proviene del latín *pro* (adelante) y *spectare* (mirar) y emerge como disciplina a principios de los años cincuenta y sesenta.

Si bien la prospectiva es una disciplina relativamente nueva en nuestro medio, en el mundo se viene aplicando desde inicios del siglo XX. Los primeros estudios

serios sobre escenarios futuros comenzaron a desarrollarse en los Estados Unidos en la década de los años veinte, pero la recesión de 1929 y luego el inicio de la II Guerra Mundial, diluyó este primer intento de identificar escenarios futuros.

Al finalizar la guerra, Japón inició la búsqueda de metodologías que le permitieran reactivar su industria, y re-descubrió la prospectiva, convirtiéndose en el primer país que emprendió con éxito su aplicación en el planeamiento de su industria manufacturera. En la actualidad, Japón ya está en su Séptimo Ejercicio Delphi de Prospectiva, vigente para el período 2001-2005. La experiencia exitosa del Japón convirtió a la prospectiva en una herramienta imprescindible para el planeamiento de las políticas públicas. Es así como, desde la década de los ochenta, casi todas las naciones de Europa y Asia vienen desarrollando sus Programas Nacionales de Prospectiva. Incluso, la Unión Europea y APEC tienen Centros Especializados en la formulación y ejecución de estudios de prospectiva: el Institute for Prospective Technological Studies (IPTS) en Sevilla (España) y el APEC Center of Technology Foresight en Bangkok (Tailandia), respectivamente.

América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, desde 1998 en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva. Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México ya vienen ejecutando sus Programas Nacionales con singular éxito, no así, en Centroamérica. Brasil destaca por haber logrado llevar los resultados de los estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-Academia-Sector Privado-Sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en el Brasil son: construcción civil, textiles y confecciones, madera y muebles, y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es el año 2013.

El Perú ingresó a esta corriente de planeamiento, cuando los fondos de ONUDI para su Programa Latinoamericano ya estaban terminando. Sin embargo, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), empleando sus escasos recursos inició desde octubre del 2001 el proceso de formación de los recursos humanos nacionales en el campo de la prospectiva, habiendo

diseñado una metodología propia denominada PROSPECTA, gracias a la cual el Perú cuenta hoy con una masa crítica de más de 300 profesionales capacitados en el empleo de las principales metodologías usadas en la formulación de los estudios de prospectiva.

La prospectiva no ha sido empleada solo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo en las tres últimas décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968, anteriormente a esa fecha, la Shell solo aplicaba métodos de pronóstico, lo que les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria como el ocurrido en octubre de 1973 en Medio Oriente, que luego fue conocido como "la crisis del petróleo de 1973". Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar este escenario poco deseable y plantear planes contingentes que fueron empleados en su momento. Con los años, se demostró que el uso de la prospectiva "tuvo un impacto fundamental en la forma en que la empresa (Shell) en su totalidad atravesó la turbulenta década de los setenta y principios de los ochenta".

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y *trading companies*, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

Nos ha tocado vivir en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo nunca antes visto por ser la antesala histórica de un cambio de época, y por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos.

Por esa razón, ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una visión única y siempre deseable para la organización, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio.

Si una estrategia logra demostrar que será útil y provechosa bajo escenarios distintos pero igualmente

probables, la organización podrá estar tranquila al implementarla.

Generalmente, las estrategias deben ser diseñadas para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si estas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar a la organización al fracaso absoluto. De las cuales algunas empresas han dejado de operar o se han fusionado en los últimos veinte años.

En la mayoría de los países que desarrollan la prospectiva realizan estudios con fondos públicos y están bajo la responsabilidad de instituciones del Estado, como el National Institute of Science and Technology Planning, ) NISTEP, de Japón, el Korean Institute of Science and Technology Planning, KISTEP, de Corea del Sur o el Programa de Prospectiva Tecnológica del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio de Brasil. Lo mismo ocurre en Europa, aun cuando en algunos casos el financiamiento lo realizan Fundaciones de carácter mixto (Estado-Sector Privado), como el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial de España. En todos los casos, los estudios de prospectiva se convierten en el insumo principal para la formulación de los planes y programas de desarrollo científico, tecnológico e industrial de los países desarrollados, de los NICs (países en proceso de industrialización) y de los países emergentes.

Elo se debe a que la prospectiva permite identificar las necesidades de la población y de las empresas en la sociedad futura, las tecnologías emergentes que permitirán satisfacer dichas necesidades, los programas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, en los casos que no exista una tecnología emergente en este momento.

La prospectiva es la anticipación al servicio de la acción, por lo tanto los estudios de prospectiva aunados a una labor de seguimiento permanente del desarrollo tecnológico, mediante la llamada "vigilancia o inteligencia tecnológica", permiten racionalizar los esfuerzos de investigación y desarrollo, orientándolos hacia aquellos campos donde se podrán obtener los mayores impactos sociales y económicos, sin descuidar lo que en otras partes del mundo se viene investigando, desarrollando y patentando.



Muchos países, invierten en realizar investigaciones sobre productos de mercados ya maduros, cuyo ciclo de vida ya está por terminar, y descuidan e incluso, desestiman, el ingresar a nuevos campos o ampliar las fronteras de la ciencia, por el alto riesgo que ello implica.

Justamente, la prospectiva surge como disciplina para realizar un adecuado manejo y control de la incertidumbre con la finalidad de reducir el riesgo inherente a las diversas alternativas de futuro que se puede construir. Por lo tanto, su aporte es sustancial en el momento histórico que vivimos.

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y *"se puede concebir como una realidad múltiple"* (Jouvenel, 1968) y que *"depende solamente de la acción del hombre"* (Godet, 1987). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Existen muchos futuros posibles, pero de ellos solo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- **Método de Probabilidades de Bayes:** es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas; y que están asociadas a un conjunto dado de hipótesis (escenarios posibles) mutuamente excluyentes, como consecuencia de la interacción de variables generadoras de futuros ("drivers").
- **Método de la Matriz de Impacto cruzado:** su lógica básica subyacente consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las

interacciones de una serie de variables ("drivers") que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado.

- **Método Delphi:** que consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o "drivers"), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- **Exploración del Entorno:** es una técnica muy simple de aprender pero muy poderosa por el nivel de análisis que permite, y que se basa en la identificación de variables de cambio ("drivers") mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos.
- **Método de Análisis Morfológico:** esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es preciso identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio.

Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de "desaprender" y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización.

Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la *prospectiva "debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores"* (Johnston, 2002).

Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial. La primera fundada en Francia en la década de los años sesenta por Bertrand de Jouvenel y un muy joven Michel Godet, se basa en el Humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados, y propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural. A la segunda escuela se le denomina Inglesa porque

sus principales defensores se encuentran en las universidades de Sussex y Manchester, aun cuando preferiría llamarla Anglosajona porque su influencia también abarca Alemania y los Estados Unidos. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

## 1. Importancia de la prospectiva

Para poder comprender el concepto de la prospectiva estratégica es de suma importancia tener claridad entre lo posible, lo probable, el pronóstico para diferenciarlo de lo oculto y el aspecto importante para vislumbrar el cambio metafórico de la geopolítica dominante de la presente y las futuras generaciones, sin que al momento la humanidad no logra comprender, desde mi punto de vista es difícil que logre percibirlo, por el mecanismo de control psicológico que ha sido sometido, desde anteriores generaciones.

Es importante señalar la influencia del cambio de la era de Piscis a Acuario acentuándose teóricamente diferentes fechas de inicio y finalización, según teóricos en la era de Acuario; el pensamiento ha penetrado en el interior del individuo, instaurando en él la ley de la mente y atenuando la ley meramente sentimental que hasta ahora había regido sus actos. Al llegar a Acuario, estamos más cerca de la armonía psíquica y espiritual. En esta era, el conocimiento se ha democratizado tanto y en tan poco tiempo, el fenómeno de Internet, la mundialización de las comunicaciones y de las naciones y los negocios, revelan un creciente e indetenible proceso de interconexión planetaria.

En los tiempos que corren, todas las culturas se mezclan; las disciplinas científicas y humanísticas se acercan; el saber mágico y el tecnológico se funden en armonioso mestizaje; y las religiones y credos espirituales empiezan a ver más sus similitudes que sus diferencias.

Es de subrayar la importancia del desarrollo de capacidades analíticas de prospectiva para afrontar de manera estratégica los desafíos a los que se enfrenta la

acción exterior latinoamericana en los próximos años. Para la implementación de herramientas de toma de decisiones y procedimientos de estudio del futuro, es indispensable la creación de una cultura de pensamiento estratégico y de previsión a nivel de gobierno, instituciones, empresas y sociedad civil.

Latinoamérica se encuentra en un momento crucial de su historia. A nivel doméstico, los países se enfrentan en una de las más complejas crisis económicas que se recuerdan. Esta difícil situación centra una gran parte de los esfuerzos políticos en la resolución de problemas a escala nacional y limita la atención de las autoridades públicas a cuestiones de corto plazo. Al mismo tiempo, que cada país está inserto en una auténtica revolución geopolítica y geoeconómica. Asistimos a una reconfiguración del orden global en el que Occidente está llamado a jugar un papel menos importante y en el que el rediseño de los patrones de competición económica que han dominado las últimas décadas determinará de manera crucial quiénes serán los "ganadores y perdedores" de los próximos años en un mundo cada vez más interdependiente. Este nuevo escenario se caracteriza por un grado elevado de incertidumbre, al haberse difuminado un gran número de los referentes que han dominado la acción exterior latinoamericana hasta la fecha.

La elaboración de un concepto de política exterior ligado al modelo centroamericano que queremos para el futuro exige la realización previa de un análisis detenido de la realidad global. Es por ello que la capacidad de llevar a cabo estudios de prospectiva con un grado elevado de sofisticación es fundamental para así aproximarse estratégicamente a los problemas a los que se enfrentará el bloque centroamericano. Ello requiere un esfuerzo continuo de estudio y análisis de la realidad internacional desde una perspectiva multidisciplinaria y con un enfoque de futuro que permita la identificación de tendencias y riesgos emergentes. La información resultante de dicho análisis debe ser útil, oportuna y relevante, de manera que pueda coadyuvar a la toma de decisiones dentro del ciclo de elaboración de la acción exterior. El objetivo último sería mejorar la planificación estratégica en las instituciones públicas de actuación basándose en análisis prospectivos de medio y largo plazo, mirar hacia adelante no hacia el futuro distante, más allá de la visión de los funcionarios enfrascados en el humo y las crisis de las batallas ac-

tuales; lo suficientemente hacia delante para ver la forma emergente de las cosas que vendrán y delinear que debería hacerse para enfrentarse o anticiparse a ellas, la cual resulta particularmente perentoria en el contexto de restricciones presupuestarias en el que cada país de Centroamérica se encuentra inmerso.

En la actualidad la prospectiva engloba una gran variedad de actividades en un amplio número de áreas temáticas que van desde la seguridad hasta la macroeconomía, pasando por la ciencia y la tecnología, un ámbito en el que los gobiernos de los países centroamericanos no han invertido recursos de manera significativa en los últimos años. Esta diversidad, tanto conceptual como de materias refleja la mencionada complejidad de los desafíos a los que se enfrentan los estados modernos. De hecho, la prospectiva enfocada a la política exterior es solo una parte de las actividades de análisis del futuro y que se centra, tanto en cuestiones domésticas como de carácter internacional. Con determinados tipos de analistas se puede llevar a cabo mejores predicciones que otros, en concreto aquellos que son multidisciplinarios, tolerantes de la complejidad y más prudentes. Sin embargo, es de reconocer las limitaciones que el juicio humano, es posible hacer predicciones probabilísticas de determinados acontecimientos, incluyendo aquellos de carácter político, las referencias juegan un papel fundamental; ya que las predicciones referidas a acontecimientos geopolíticos que tienen lugar en el plazo de menos de un año tienden a ser más precisas.

En cualquier caso, son estas limitaciones y dificultades para discernir de manera clara el devenir de los acontecimientos lo que hace necesario la realización de estudios de prospectiva que incluyan el diseño de futuros alternativos.

La prospectiva identifica variables clave y una variedad de alternativas que permiten una mejor preparación para el futuro. No se trataría por tanto de intentar pronosticar de manera exacta qué va a ocurrir, sino de imaginar futuros alternativos que permitan una mejor adaptabilidad y preparación para lidiar con los acontecimientos que pueden emerger de dichos escenarios. En la relación entre prospectiva e inteligencia también plantea problemas conceptuales. Existe *a priori* una diferencia clara entre la información recolectada por el personal dedicado a labores de inteligencia y

el ejercicio que supone el diseño de escenarios futuros alternativos con la finalidad de anticipar tendencias emergentes.

La información recolectada para desarrollar mecanismos de alerta temprana y realizar de forma frecuente ejercicios sistemáticos de formulación de escenarios con el propósito de evitar sorpresas y mejorar la preparación estratégica de los gobiernos. Por lo tanto, la inteligencia puede constituir un elemento de gran importancia en el ejercicio de la prospectiva. En este sentido, algunos autores hablan de "inteligencia prospectiva de seguridad", que se definiría como "la utilización del conocimiento para la acción sobre futuros de riesgo, sobre la trayectoria o trayectorias presentes que conformarán esos futuros de riesgo.

Los ejercicios realizados suelen centrarse en el medio y largo plazo, dentro de los cuales es de analizar exhaustivamente en el año 2016 las grandes tendencias que moldearán el mundo en los próximos 15 años y se bosquejan escenarios alternativos de evolución de la realidad internacional afectando o favoreciendo a los países centroamericanos dependiendo con la óptica que se observa o no se quiera observar.

Es posible también en el campo del ejercicio el análisis que tengan como marco de referencia el corto plazo, el cual suele referirse a acontecimientos que tendrán lugar en los doce meses posteriores a la realización del análisis. Por ejemplo, los fondos de inversión que operan a nivel global suelen estudiar de forma sistemática acontecimientos políticos que van desde una posible intervención militar de EEUU en Oriente Medio hasta las reuniones del Consejo Europeo. El objetivo de dicha actividad es intentar anticipar el resultado de dichos acontecimientos y estimar su impacto sobre los mercados financieros, un ejemplo más doméstico el ingreso y gasto público de los países centroamericanos. Otra característica fundamental de los estudios del futuro en la prospectiva es la aproximación multidisciplinaria de los sujetos de análisis. Dada la complejidad de la realidad nacional o internacional, la participación de expertos que puedan contribuir al análisis de tendencias emergentes a través de la visión que le proporciona la experiencia en sus campos respectivos. Por ejemplo, en la elaboración de estudios "macro" de la realidad global como el *Global Trends* del NIC suelen participar expertos de áreas tan diversas como la eco-



nomía, la ciencia política, la informática, la biotecnología y la seguridad.

## 2. Paradigma de la prospectiva en las instituciones públicas de los países centroamericanos

El sistema internacional en la etapa final del siglo XX y en los primeros decenios del XXI estaría experimentando una mutación mayor, en la forma de un prolongado proceso de transición desde un sistema ordenado en torno a los Estados nacionales o sistema internacional propiamente tal, hacia un sistema-planeta, organizado y articulado en torno a ciertos Estados-potencias dominantes, entidades supranacionales y actores corporativos, dotados de poder a escala global.

Desde la paz de Westfalia (1643) hasta el ciclo llamado de la Guerra Fría (1945-1990), el sistema internacional se ha ido configurando y evolucionando dentro de ciclos históricos sucesivos en los que la distribución de las hegemonías y el balance del poder se han articulado en torno a ciertas potencias constituidas como Estados nacionales y sistemas imperiales integrados también por Estados nacionales, y otros actores.

De este modo, la unidad política denominada Estado-nación ha sido durante más de tres siglos, el eje articulador y el actor político y estratégico determinante en el sistema internacional o en los regímenes de dominación que operaban en su interior.

El cambio fundamental que está operando como tendencia profunda en el mundo, desde la segunda mitad del siglo XX, es la emergencia gradual de una economía-mundo y de una política global o globalizada, lo que está dando forma a un ordenamiento político y estratégico nuevo dominado por ciertas potencias o Estados y otros actores supranacionales y corporativos capaces de adoptar decisiones y de desplegar estrategias y recursos de poder a escala del conjunto del mundo. Está emergiendo y continuaría cristalizando así durante el siglo XXI, una red de redes cada vez más compleja de interacciones de poder a escala global, en la forma de un sistema de sistemas y que denominamos sistema-planeta.

De este modo, la posición de centralidad del Estado nacional en el sistema internacional parece verse amenazada por dos fuerzas disociadoras distintas: desde el interior de las fronteras nacionales, por la re-emergencia y multiplicación de las identidades locales y regionales y las aspiraciones independentistas; y desde el exterior, por las corrientes generadas por las distintas formas de globalización, por la emergencia de una política global y de estrategias globales, las que pretenden imponer nuevas hegemonías y formas de dominación.

Al revisarse la historia política y estratégica de Occidente y otras regiones del mundo, la tradición intelectual del realismo ha puesto de manifiesto la importancia crucial y decisiva de los intereses y los factores y recursos de poder, como herramientas del poder político, tecnológico y estratégico dentro del juego real de las Relaciones Internacionales.

Desde la configuración moderna del sistema internacional, a partir del siglo XVII en adelante, han sido los intereses y en particular los intereses de poder y los nacionales, los móviles fundamentales que permiten explicar las decisiones y las conductas de los actores en la escena internacional, y en función de los cuales se ha articulado el balance de poder en cada época o ciclo.

No obstante la conflictividad básica que caracteriza a la escena internacional, producto del choque permanente de intereses de todo tipo, los Estados y los principales actores de la escena mundial apuntan hacia la estabilidad, pretenden garantizar la seguridad de sus propios intereses, intentan mantener un cierto nivel de equilibrio en el balance de poder en tanto en cuanto satisfaga dichos objetivos fundamentales, y procuran asegurarse un clima de paz en el entorno al que tienen acceso, mediante la configuración de regímenes de seguridad que convengan a sus intereses vitales.

Desde una óptica prospectiva, puede afirmarse que el conjunto del sistema mundial que se encuentra en vías de configurarse como un sistema planetario; realiza una prolongada fase de transición desde un orden básicamente bi-polar hacia uno internacional multipolar, de manera que en los primeros decenios del siglo XXI el conflicto fundamental que dividirá al mundo, será al mismo tiempo, la dualidad entre potencias dominantes (ubicadas en el hemisferio norte) y naciones emergentes (situadas en el hemisferio sur o en determinadas

“zonas de fractura” del mundo), y entre la potencia global única y aquellas potencias mundiales emergentes, que aspiren a una cuota sustancial de poder mundial desde una posición hegemónica a escala continental. Al término del esquema bipolar, desde fines del siglo XX se ha instalado la hegemonía estratégica de una potencia global, es decir, un orden unipolar en un escenario geopolítico inseguro e impredecible que ha traído consigo una mayor inestabilidad e incertidumbre.

Los rasgos fundamentales que caracterizarían a este período de transición desde la bipolaridad hacia la multipolaridad, serían la incertidumbre, la imprevisibilidad y la inestabilidad en un contexto de creciente interdependencia, los que podrían determinar gran parte de los comportamientos de los actores del sistema mundial, atravesará por una fase de hegemonía casi indiscutida de una sola potencia global, donde forma transitoriamente a un esquema de poder unipolar, mientras se produce el reacomodo de las demás potencias continentales o regionales, y mientras comienzan a emerger las potencias mundiales que presumiblemente disputarán en el siglo XXI o en el XXII la hegemonía global.

Puede suponerse también que las potencias centrales y dominantes en el balance de poder global configurarán alianzas de carácter estratégico y de alcance mundial durante la disputa por el poder global cuando se observa el sistema internacional desde una perspectiva macroscópica, debe reconocerse que aparece globalmente dominado y tensionado por dos tendencias interdependientes que se interpenetran, las que pueden ser comprendidas también como manifestaciones de grandes ciclos históricos en una u otra dirección. Estas tendencias, además, operan en la forma de tendencias profundas, es decir, como complejos movimientos de larga duración, como conjuntos de procesos cuya ocurrencia y persistencia en el pasado y en el presente, permite pronosticar su continuidad en un futuro plausible.

Por un lado, funciona objetivamente una tendencia centrípeta caracterizada por una corriente y un período de tiempo que apunta hacia la concentración, unificación o agrupamiento de los actores internacionales, en torno a formas de estructuración u organización, lo que genera un escenario internacional dominado por unos pocos grandes actores fuertes y cohesionados. Por otro lado, funciona también una tendencia centrí-

fuga que consiste en una corriente y un lapso de tiempo que apunta hacia la dispersión, disgregación y la separación de los actores internacionales, debilitando de paso las organizaciones e instituciones internacionales existentes, lo que da origen a un sistema internacional caracterizado por la presencia de diversos escenarios donde predomina una gran diversidad y complejidad de actores y dinámicas.

El sistema internacional contemporáneo puede ser leído y comprendido también, sobre la base de la lógica que subyace en las tendencias a la globalización y la fragmentación del sistema desde una perspectiva realista, la globalización puede ser comprendida a la vez, como una tendencia objetiva de las Relaciones Internacionales, y como un discurso sobre sí misma a la tendencia globalizadora, que pretende imponerse en la esfera internacional, se acompaña una tendencia hacia la dispersión y hacia la fragmentación de los antiguos bloques bi-polares tradicionales. Esta tendencia hacia la fragmentación se manifiesta, tanto en la formación de bloques continentales, regionales y sub-regionales de Estados y de economías nacionales, dando forma a un nuevo ordenamiento mundial determinado por razones geo-económicas, como en la evidente emergencia de tendencias separatistas, regionalistas y localistas en todo el mundo, en nombre de identidades étnicas, religiosas y culturales que se oponen a la globalización y sus efectos culturales disolventes.

La globalización surge y se manifiesta como el proceso de crecimiento y automatización de la economía mundial respecto de la esfera política. Ella está determinada por la transnacionalización del capital y de la información, por la deslocalización y la flexibilización de los procesos productivos, por la desregulación de los mercados y los intercambios.

Aun así, la globalización no puede ser reducida a una simple configuración tecno-económica ni a una cierta articulación geopolítica (representada por la expansión mundial del sistema liberal). Ella implica también la extensión y mercantilización de cada vez más esferas sociales, dando origen a procesos de desestructuración social, de agravación y profundización de las desigualdades culturales y sociales y de ubicuidad de los conflictos.

Al desaparecer los límites sistémicos entre lo nacional y lo internacional, entre lo público y lo privado, entre lo civil y lo militar, entre lo político-jurídico y lo ideológico, la globalización en su práctica concreta y no obstante su retórica benefactora, vuelve caducos los instrumentos tradicionales de intervención social intra-fronteras y las herramientas más sofisticadas del derecho internacional como la no injerencia, dando forma a "zonas grises" de no-poder y no-derecho.

La globalización es al mismo tiempo, una tendencia profunda del desarrollo económico y político mundial, es decir, una oportunidad, y una perspectiva de incertidumbre que desafía las mentalidades, las conciencias y las visiones tradicionales. Si se la analiza desde la óptica del cambio, ella puede producir una sensación de umbral -en el sentido de que contiene dinámicas tecnológicas y económicas transformadoras- pero al mismo tiempo puede provocar numerosos rechazos y cuestionamientos, en la medida en que se la percibe como el vehículo más eficiente de vinculación imperial de las economías subdesarrolladas y dependientes a un proyecto de dominación mundial.

Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

Después de un cuarto de siglo de reflexiones y de estudios prospectivos sobre los territorios, las empresas y las grandes apuestas que tienen las sociedades modernas, podemos decir que hemos llegado a una constatación bien conocida y, por tanto, generalmente ignorada: son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia. Así, cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia que además, como sabemos, muchas veces viene con un carácter fuertemente desleal por motivo de las subvenciones. En realidad, todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en la administración y que se muestra incapaz

de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres. El mundo cambia y los problemas permanecen. Tal es la constatación que se impone cada vez que nos tropezamos con un problema con el que ya nos hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes. Este es el caso de la energía, del transporte aéreo en la región parisina, de correos, y de las apuestas de las sociedades modernas como el empleo y la formación. La ventaja que para el hombre tiene la reflexión es enorme: la inversión intelectual realizada no está apenas obsoleta y es suficiente actualizarla con datos recientes para que podamos encontrar la mayor parte de los mecanismos y constantes anteriores.

Los hombres tienen la memoria corta: desconocen lo que es el largo plazo y sus enseñanzas. La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen. Con el correr del tiempo, los hombres conservan inquietantes similitudes de comportamiento que les conducen, colocados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible. De este modo, es como nos encontramos en el pasado innumerables lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas con respecto al futuro: los ciclos de escasez y de abundancia relacionados con las anticipaciones sobre la fijación de precios, la sucesión de largos periodos de inflación seguidos de otros de deflación, o la todavía inquietante coincidencia entre las evoluciones demográficas y la expansión o el declive económico y político del país, testimoniando esta realidad.

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación sin precedentes. Esta desviación es natural: esta época resulta terriblemente excepcional para cada uno de nosotros puesto que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí viene la tendencia, simétrica a la precedente, de sobrestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías.

El mundo real es muchísimo más complejo de lo que pensamos y sería inútil esperar que un buen día alguien diese con la ecuación que nos descubriese su eventual determinismo escondido (mano escondida), e incluso, en caso de que ello llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado, al menos en el interior de nues-

tras almas. Puesto que el determinismo es indeterminable, es necesario hacer como si nada estuviera decidido, como si la revolución de la voluntad fuese capaz de hacer frente y darle la vuelta a la tiranía del azar y de la necesidad.

Cómo podríamos reconocer los puntos de las bifurcaciones, qué acontecimientos, qué innovaciones permanecerán sin originar consecuencias, cuáles de estas afectarán a la globalidad del sistema, trastocándolo, determinando irreversiblemente la elección de una evolución, cuáles son las áreas donde podría realizarse la elección, cuáles son las áreas de estabilidad. He ahí las cuestiones que plantea Ilya Prigogine (1990). Estas cuestiones constituyen el menú cotidiano de la prospectiva.

Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-claves del análisis prospectivo.

En estos últimos años, se constata una convergencia entre las diferentes teorías hacia el concepto de auto-organización que permite la adaptación hacia lo "nuevo" y la creación de lo nuevo. Todo está ocurriendo como si hubiésemos reinvertido la flecha del tiempo de suerte *"lo que hacemos hoy se explica, no por sus condiciones, sino por el objetivo que explicitamos y hacia el cual tendemos"* (Jean-Pierre Dupuy (1982).

Así es como nos encontramos con *"el futuro como razón de ser del presente"* (Gaston Berger) lo que nos permite un avance en el que el deseo como fuerza productora de futuro se convierte también en el principal motor de la auto-organización.

Es necesario transmitir herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad, históricamente las personas que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Como por ejemplo los principios de la termodinámica y la teoría de la relatividad.

Maurice Allais (1989), economista, creador de la Teoría cuyas hipótesis y consecuencias no puede ser contrastada con la realidad carece de todo interés científico. Maurice Allais añade que nunca tendremos modelos

perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa: *de dos modelos, el "mejor" será siempre aquel que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad.*

Ejemplo de ello, el 11 de enero de 2016, comienza otra historia; la caída de la bolsa de valores en los mercados chinos. En Hong Kong, vinculada parcialmente a Shanghai, el índice Hng Seng cayó a 2.76% Bangkok a un 0.78% esta situación afecta la economía internacional, y desde luego también toda planeación estratégica dentro del marco de la prospectiva de los países emergentes.

### 3. Conclusiones

En síntesis, el análisis de prospectiva es un instrumento que puede ayudar a actores, tanto públicos como privados a prepararse de manera más efectiva para los acontecimientos venideros, en el cual ejercicios de tipo predictivo pueden tener un peso importante (aunque no determinante) y en el que la inteligencia puede jugar un papel fundamental.

Nadie pone hoy en duda ni la utilidad ni la relevancia de los estudios de prospectiva en un mundo que, debido a la creciente interdependencia y a la acelerada dinámica de cambios que experimenta, se ha complejizado de manera muy notable. No existe; sin embargo, una única forma de mirar al futuro. Mas sí emergen, no obstante, claras tendencias sobre cómo debe conformarse esa capacidad en materia de acción exterior. Así, en primer lugar, frente a la multiplicidad y al solapamiento de entes de análisis y prospectiva, una mayor coordinación y el trabajo en red son las posibles soluciones. En segundo lugar, frente a su uso puntual, es deseable la integración directa de estas herramientas de prospección en el ciclo de formulación de la acción exterior. Esto permitiría un uso más eficiente y estratégico de las posibilidades que estos análisis brindan en relación a una gran variedad de asuntos). En tercer lugar, la creación de una cultura de prospectiva puede ser útil para explicar a la ciudadanía no solo cual debe ser el encaje de España en el mundo, sino también cuales son las opciones disponibles para alcanzar ese futuro deseado. En definitiva, la prospectiva puede ser un instrumento crucial en la creación de un marco de orientación estratégica que permita al gobierno estar mejor prepara-

do para los desafíos globales emergentes. Después de todo, solo mirando al futuro es posible tomar decisiones en el presente que ayuden al país a navegar las difíciles aguas del cambio global en el que estamos inmersos.

En tal sentido, la Administración Pública es un campo interdisciplinario que tiene en cuenta cualquier rama del conocimiento y que es necesaria para comprender algunos aspectos de la función gubernamental, no es una ciencia social o una disciplina, sino una aplicación de las ciencias sociales y de otras ciencias al análisis de la comprensión de los asuntos públicos.

La competitividad tan fuerte que se vive, aunada al proceso de globalización, ha provocado cambios en los estilos de administración de las empresas públicas y privadas para poder sobrevivir a largo plazo. Entre los principales detonadores que han propiciado estos cambios en los sistemas de información para facilitar la toma de decisiones, están los siguientes:

- **Control de calidad.** Es una filosofía de una cultura de trabajo, que compromete al recurso humano con mejoramiento continuo, de tal manera que a través del tiempo se logre la productividad deseada y con ello se consiga un liderazgo en costos que permita competir. Hoy en día no puede aceptarse que una empresa que decide ser de clase mundial ignore esta cultura de calidad total.
- Orientación hacia los clientes. Esta década se ha caracterizado por una fuerte disposición a escuchar al cliente, de tal manera que se le ofrezcan productos y servicios que lo satisfagan plenamente. Ello se logra cuando el cliente determina si el producto o servicio ofrecido le proporciona un valor que justifica pagar un determinado precio por dicho producto o servicio. Esta nueva cultura de comportamiento por parte de los clientes obliga estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que confunden recursos que le cuestan a la organización, pero que no generan valor agregado al cliente.
- **El tiempo como factor clave.** El tiempo es la variable más relevante para el proceso de toma de decisiones, por ejemplo, saber cuándo comprar y cuándo vender una acción son decisiones cruciales para tener éxito en dicha transacción. Ante el entorno de fuerte competitividad el tiempo es un

factor clave en cada una de las etapas de la cadena de valor. Las organizaciones requieren diseñar, producir, vender, entregar y cobrar, tratando de minimizar el tiempo con la finalidad de aumentar la liquidez, eliminar almacenajes innecesarios, reducir la cobranza vencida, circunstancias que no solo dañan la liquidez, sino también la rentabilidad ya que provocan costos sin financieros al pedir prestado para fondar las inversiones que pueden evitarse o eliminar aquellas actividades o procesos que no generan valor.

- **En la actualidad,** las empresas se ven casi obligadas a efectuar métodos que les permitan ser más competitivas a nivel nacional e internacional; por lo tanto, en los últimos años se han ido implementando y aplicando una serie de herramientas y metodologías que permiten una mayor productividad de la empresa, buscando una mejor respuesta por parte de los clientes en pro de beneficios económicos y de reconocimiento para la empresa.

Algunas tendencias son:

- **Competitividad.** La competitividad en el mundo actual se define como la capacidad de generar una mayor producción al menor costo posible, aun a costa de los derechos humanos de los trabajadores, ya que en aras de la competitividad los salarios de los trabajadores han ido decreciendo en todo el mundo.
- **Calidad.** La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
- **Justo a tiempo.** Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado
- **Coaching.** Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

La administración pública ha logrado cumplir varias expectativas importantes en relación con el ambiente empresarial. Sin embargo, todavía no ha logrado un pleno desarrollo en la búsqueda de mejoras en las organizaciones. Actualmente el avance tecnológico y



cultural ha desencadenado que la administración se dé a la búsqueda de nuevas técnicas, procesos y sistemas para seguir en vanguardia junto con el desarrollo de las empresas.

Por lo que se considera que la administración es una carrera multifuncional, completa y con diferentes enfoques de desarrollo. Está basada en principios lógicos, prácticos y esenciales en todas las organizaciones. Al contar con cimientos estables y fuertes es difícil que no logre cumplir con los resultados esperados.

La carrera es multifuncional siendo inminentemente que todas las organizaciones cuenten con una buena administración, con personal capacitado y así lograr sus objetivos así como el crecimiento constante. Es importante que no se vea como un gasto sino como un costo, una inversión a futuro, que generará mayores ganancias de las esperadas, y abrirá las puertas a nuevos horizontes de mejora.

La tendencia de la administración a un cambio de paradigmas en los cuales está presente el anagrama: Calidad-Atención-Innovación-Acción (CAIA) que debe ser parte de la visión de la empresa, es decir como una divisa, como una señal que indique que lo que se busca es lo mismo que existe en la oficina matriz.

Si la administración toma en cuenta una visión holística en prospectiva, habrá que entender más criterios de relevancia y de alcance que a los de profundidad. Esto último está íntimamente relacionado con el objetivo de la prospectiva que persigue brindar a los tomadores de decisiones una guía conceptual que involucre los aspectos más trascendentes de la realidad actual.

Para valorar la importancia de este elemento básico en prospectiva, Ackoff expresa respecto al modelo de idealización (futuro deseable), lo siguiente: *“La idealización revela que los diseños y planes de sistemas, cuyos elementos parecen ser impracticables cuando se consideran por separado, son factibles, o casi totalmente factibles, cuando se consideran como un todo.”*

## 4. Creatividad

Tiene dos características esenciales: la primera entendida como “la capacidad de dar origen a las cosas nuevas y valiosas y de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas”. La segunda, la prospectiva impulsa el

desarrollo de la creatividad ya que esta generalmente se da como respuesta a un deseo de encontrar una solución a algún asunto que se plantea como desafío.

### 4.1 Participación y cohesión

Con la participación se promueve el intercambio de ideas creándose la oportunidad para solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas.

Lo que promueve necesariamente la cohesión es compartir un objetivo común, un acuerdo sobre la problemática estudiada, el análisis de las capacidades y potencialidades para la acción.

### 4.2 Preminencia del proceso sobre el producto

Implica dar oportunidad para que aquellos que sostienen valores diferentes discutan sus puntos de vista y expresen sus deseos, preferencias y creencias. En esta sola acción, la prospectiva proporciona una forma de pensar sobre el futuro que repercutirá en los procesos de planeación y de implementación.

### 4.3 Convergencia – Divergencia

El diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus distintos puntos de vistas (divergencia). Sin embargo, ya al optar por un determinado escenario normativo, se requiere del acuerdo en el nivel estratégico de los ideales (convergencia).

### 4.4 Finalidad constructora

Es importante definir el alcance de la prospectiva, el ¿hasta dónde llega? La respuesta requiere de dos planos: conceptual y práctico.

La conceptual parte de la consideración de que la prospectiva es una forma de analizar, pensar y actuar hacia el provenir, concibiéndolo como un horizonte de posibilidades, de acciones y de logros.

El práctico parte de los pasos que encierra mayor complejidad, ya que se encuentra asociado a factores como beneficios inmediatos (utilidad), cambios políticos, convencimiento en la apertura del futuro.

## Bibliografía

Administración Moderna, Peter Drucker.

Andrés Montero Gómez (2006), Inteligencia Prospectiva de Seguridad.

Bas, Eric, (1999). Prospectiva, herramienta para la gestión estratégica del cambio, Ariel, Barcelona. Observatorio de prospectiva tecnológica industrial.

CNN expansión, Lunes 11 de enero 2016 a las 06:57.

Concepto y aplicación de la prospectiva, Francisco José Mojica, Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva la Universidad Externado de Colombia.

Dra. Eunice Olivé Álvarez, artículo Los estudios de futuro, herramienta para la competitividad de las empresas. Economía, planeta, diccionario enciclopédico, 1980, América Economía No. 34, 1989.

El Arte de Prevenir el Futuro Político. Jouvénal Bertand (1968).

Estudio de prospectiva regional, escenario y marco de la acción estratégica de la formación para el trabajo productivo competitivo al año 2020 en los países de la organización del convenio Andrés Bello, Lima Perú, 2010.

Francisco José Mojica, Teoría y aplicación de la Prospectiva.

Godet M. (1987) Scenarios and Statec Management, London Butercorth.

Javier Medina Vásquez, Steven Becerra, Paola Castaño. CEPAL, 2012.

Javier Medina y Edgar Ortegón (2006) Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teórica e Instrumentos para América Latina y el Caribe.

José Luis Orts Palés y Antonio Torres Díaz-Malaguilla (2007), 'Prospectiva de Seguridad y Defensa: Viabilidad de una Unidad de Prospectiva en el CESEDEN', Monografías del CESEDEN.

La caja de herramienta de la prospectiva estratégica, Michel Godet, cuarta edición, 2000.

Las bolsas chinas pasan de lunes negro a gris oscuro.

Metodología de la prospectiva por Rafael Popper.

Planificación, Prospectiva y Gestión Pública, reflexión para la agenda del desarrollo, Jorge Mattar, Daniel E. Perrotti, editor CEPAL.

Prospectiva, Eneko Astigarraga.<http://www.opti.org>. informe de prospectiva tecnológica industrial.

Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe.

Real Instituto Alcano.

Retos y desafíos de las ciudades del futuro: innovadoras inclusivas, sostenibles y sustentables, Universidad abierta y a distancia, Bogotá DC Colombia, 2013.