



**Alejandro Indacochea**  
Profesor  
CENTRUM Católica Graduate Business School  
Presidente de Indacochea Asociados

# La Prospectiva Estratégica y los Estudios de Futuro



Foto: reigrosics.blogspot.com

Las estrategias destacan la importancia que tiene el futuro en el diseño de la estrategia empresarial. Sin embargo, a pesar de expresar su preocupación por el futuro, al formular la estrategia asumen que este es un campo auxiliar de su dominio que se trabaja en forma complementaria; supuesto no necesariamente cierto.

Hoy en día en el mundo global, con cambios complejos que mantienen gran interacción con aspectos socioeconómicos, ambientales, tecnológicos y culturales, existe gran dificultad para tratar el futuro en temas estratégicos.

### El Forecasting y el Foresight

Existen dos grandes corrientes en los estudios sobre el futuro: la estadounidense, calificada como «determinista», y la de origen francés, calificada como «voluntarista» (Mojica, 2005). La escuela determinista lleva a cabo una lectura lineal de la realidad mediante estudios de pronóstico o forecasting. La escuela voluntarista, fundada por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel, postula que el futuro no se predice y es multidireccional, existiendo varios futuros posibles denominados «futuribles», ante lo cual es posible elegir el más conveniente con el fin de construirlo desde el presente (De Jouvenel, 2004).

El Diccionario Webster define al pronóstico (forecasting) como «un cálculo o una predicción sobre algún evento que es el resultado de un estudio racional y un análisis de datos pertinentes». Se basa en las tendencias observadas en el pasado y en una proyección histórica de las variables hacia el futuro mediante herramientas matemáticas o estadísticas sustentadas en algunas hipótesis o supuestos de inicio.



En el pronóstico se ve el futuro y la realidad en forma lineal, como si fuese uno solo, resultado de la continuidad en la tendencia observada en el pasado. Es el que se usó en los modelos econométricos para elaborar sus previsiones y, así, poder simular el futuro ver Figura 1.

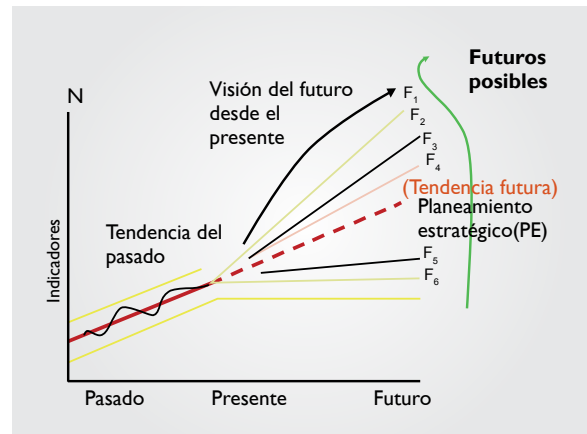


Figura 1. Enfoque de Pronóstico (Tendencias). Recuperado de Miklos et al., 2008; Cuhls, 2003. Adaptación propia.

Miklos et al. Señalaron que «bajo el procedimiento de la extrapolación las mismas cosas cambiarán siempre de la misma manera, al mismo ritmo y en el mismo sentido» (2008), con lo cual el futuro es la simple continuidad del pasado. Es lo que ocurre con el planeamiento estratégico cuando se elabora a partir de datos históricos, manteniendo la estructura base o de partida constante a través del tiempo. Lo cual en esencia constituye una contradicción con el concepto mismo de lo que es la estrategia empresarial, la cual es la búsqueda de nuevas posiciones en el mercado con el fin de lograr ventajas competitivas.

Van Vught (1987) criticó los métodos de pronóstico porque:

- Hay un falso continuismo: no siempre el futuro es la continuidad del pasado.
- Existe ignorancia teórica: los pronósticos se desarrollan sin una base teórica que pueda predecir el futuro.
- Se parte de una confirmación engañosa: los pronósticos se elaboran sobre aquello que se cree tiene mayor probabilidad de ocurrir, mas no es cierto que siempre suceda lo más probable.
- Hay una intuición peligrosa: puesto que la intuición empleada en los pronósticos es muchas veces subjetiva.
- Existe determinismo científico: se parte de la idea de que gran cantidad de números e información pueden determinar mejor las cosas a futuro.

## El enfoque de la prospectiva es global y sistémico al tener una visión de conjunto de la problemática a tratar y evitar los enfoques parciales.

Godet (1993) distinguió el concepto de proyección de previsión. La proyección es la prolongación a futuro de un desempeño pasado mediante algunas hipótesis que exploran variables o tendencias. Una previsión («previsión», es decir, ver antes) es la apreciación cuantificada a partir de datos del pasado provista de un determinado grado de confianza (probabilidad) de evolución de las variables en un horizonte dado de tiempo. Godet señaló que la previsión resultará válida solo si se producen cambios lentos en el entorno y se mantiene una permanencia estructural a través del tiempo.

El concepto de previsión (foresight) surgió en la década de 1990 dentro de la escuela anglosajona como una evolución del concepto de forecasting y se constituyó en un área multidisciplinaria de los estudios sobre el futuro basados en el método científico. Si bien su sustento sigue siendo el análisis de las tendencias, su aporte es analizarlas con la opinión de expertos y la participación de distintos agentes para determinar un futuro frente al cual estar preparado. Esto dio origen al enfoque conocido como previsión tecnológica (technology foresight) y a los estudios de previsión (foresight studies).

El proyecto Foresight for Regional Development Network (Foren) de la Unión Europea definió foresight como: «un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas» (Foren, 2001).

### La Prospectiva y el Planeamiento Estratégico

La palabra prospectiva viene del griego prospekt que significa modo de mirar algo. Su acepción moderna es más compleja y proactiva. Así, la prospectiva de origen

francés no busca pronosticar o predecir el futuro y estar condicionado a él para que las cosas ocurran, sino poder construir con inteligencia el futuro deseado, dentro de varios futuros posibles y deseables que se pueden imaginar desde el presente.

Dentro de ese enfoque no se considera al futuro como lineal (supuesto de los modelos deterministas) sino múltiple e incierto y es dentro de estos futuros posibles («futuribles») que se elige uno para construirlo mediante el diálogo desde el presente: este es el objeto de la prospectiva ver Figura 2.

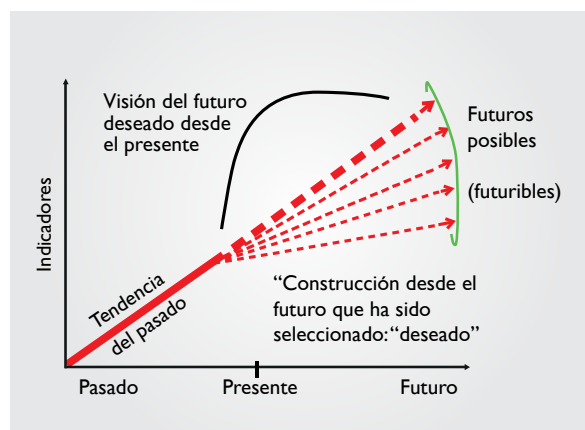


Figura 2. Enfoque Prospectivo. Recuperado de Miklos et al., 2008; Cuhls, 2003. Adaptación propia.

Godet (1993) precisó: «el futuro no ha de contemplarse como una línea única y predeterminada en la prolongación del pasado: el futuro es múltiple e indeterminado. La pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente: el futuro no está escrito, está por hacer». Esta es la premisa básica de la prospectiva: el futuro no es único y predecible sino que está abierto a que se le construya.

Además, este autor definió la prospectiva exploratoria como: «un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de los actores» (Godet, 1993).

Señaló también que cada escenario (un juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, de una previsión.

Según la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), la prospectiva tecnológica consiste en el conjunto de «tentativas sistemáticas



para observar a largo plazo 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/o sociales».

Esta organización señaló tres características básicas que diferencian la prospectiva del pronóstico (De Jouvenel, 2004):

- La prospectiva tiene un enfoque multidisciplinario y sistémico: ya que los problemas sobre los que trata no pueden reducirse a una sola dimensión ni bajo un solo aspecto del conocimiento.
- La prospectiva integra la dimensión de largo plazo de pasado y porvenir: solo con un análisis sobre un horizonte de largo plazo se eliminan los efectos de la coyuntura y se entiende la dinámica profunda de los sistemas.
- La prospectiva integra rupturas mucho más profundas de discontinuidad en vez de postular la permanencia del cambio: en el pronóstico «todo se repite» y «todo se parece», las cosas cambian siempre de la misma manera respaldadas por datos numéricos (pronósticos).

El enfoque de la prospectiva es global y sistémico al tener una visión de conjunto de la problemática a tratar y evitar los enfoques parciales. A su vez, es más cualitativo que cuantitativo al no estar sesgado hacia la extrapolación de tendencias. Por otro lado, como en el caso de la previsión (foresight), todas las variables claves se interrelacionan

entre sí involucrando a los actores en el proceso, constituyéndose en una forma de reflexión colectiva.

Georghiu et al. (2008) señalaron que la prospectiva es un proceso participativo de decisiones que tiene las siguientes características:

- Una perspectiva de largo plazo.
- Su centro de atención está en los cambios a futuro.
- Es un proceso interactivo entre los participantes.
- Es un proceso transparente y abierto a la discusión.
- Implica una apropiación del proceso por los diferentes agentes involucrados o stakeholders.
- La diversidad que los diferentes actores proporcionan aporta por su variedad de conocimientos y visiones de futuro.
- Se interesa en la investigación y el desarrollo, en lo social, lo económico y lo ambiental.
- Formula alternativas, identifica y explora hipótesis y eventos de relevancia para los distintos actores.
- Formación estratégica.

En la prospectiva, las imágenes del futuro que se desea alcanzar sirven para diseñar el escenario-apuesta (el más conveniente o el mejor futuro) y las acciones (objetivos) consecuentes determinarán la estrategia a seguir. Esta es la unión o el vínculo existente entre la prospectiva y la estrategia denominada «prospectiva estratégica».

## Referencias

De Jouvenel, H. (2004). *Invitación a la prospectiva*. Lima: Futuribles / Concytec.>.

Georghiu, L., Cassingena Harper, J., Keenan, M., Miles, I. & Popper, R. (eds.). (2008). *The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice. The Many Faces of Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar.

Godet, M. (1993). *Estrategia y gestión competitiva. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Barcelona: Marcombo / Alfaomega.

Miklos, T., Jiménez, E. & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político. Instrumentos para la acción*. México D. F.: Limusa.

Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá D. C.: Convenio Andrés Bello / Universidad Externado de Colombia.

VanVught, F.A. (1987). Pitfalls of forecasting: Fundamental problems for methodology of forecasting from the philosophy of science. *Futures*, 19(2): 184-196. ☛