

Planeación Prospectiva

Una estrategia para el diseño del futuro

Miklos • Tello



centro de estudios prospectivos
fundación javier barros sierra, a.c.



LIMUSA
NORIEGA EDITORES



Capítulo 2

¿ Por qué prospectiva ?

El futuro es la categorización de un estado de cosas que aún no es, pero que sabemos que de alguna manera, inexorablemente va a ser y que en Prospectiva queremos que sea de determinada manera.

Agustín Merello

En este capítulo se caracteriza la prospectiva como una vía diferente y creativa hacia el futuro. Asimismo, se perfila la trayectoria propia de esta construcción del porvenir.

2.1 HACIA UNA CONCEPTUALIZACION DE LA PROSPECTIVA.

Mucho se ha hablado del futuro y mayormente de su adivinación o predicción y no tanto de su diseño y construcción. Existen numerosos estudios y planteamientos que tratan de predecir el futuro de la humanidad, de un país, de una organización o de un área específica de conocimiento.

Por otra parte, pareciera que, dada la proximidad de entrar a un nuevo siglo, los términos relacionados con el futuro se encuentran en boca de casi todos.

Es el caso de la prospectiva, cuyo uso -por lo menos en el lenguaje- ha venido extendiéndose. Hoy se escucha con frecuencia: "los esfuerzos prospectivos", "la prospectiva de tal o cual asunto", etc.

Sin embargo, a pesar de la creciente preocupación por el futuro, o quizás a consecuencia de ello, existe confusión respecto al significado de "prospectiva". El término se está usando para denotar desde el pronóstico global más sofisticado hasta cualquier idea que sobre el porvenir pueda ocurrírseles.

En este segundo apartado se aclara y se valora -en su sentido más amplio- el verdadero significado de Prospectiva, dimensionándola como un elemento clave de un estilo de planeación más acorde con las circunstancias actuales. Empero ¿qué es la prospectiva? En las últimas décadas ha surgido en los campos científicos un movimiento de anticipación que puede ser definido como el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable. Esto es la prospectiva; la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir.

Es necesario destacar aquí que a diferencia de otras aproximaciones al futuro (pronóstico, previsión, proferencia, etc.), la trayectoria de la prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Ahora bien, cualquiera que sea la forma en que se defina la prospectiva³⁶, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables y futuribles³⁷.

36 Tal y como lo señala Sachs, existen autores que emplean diversos términos sobre la base de la Prospectiva. Jantsch por ejemplo, usa el término "forecasting" en un sentido bastante parecido al de prospectiva. Polak (1971) emplea la palabra "prognostics" de una manera similar.

Los autores de este trabajo han preferido utilizar la palabra y sentido original otorgado por los franceses a "prospective".

37 Se emplea *futurable* para designar el futuro deseable y *futurible* como el futuro posible.

Así, el propósito de la prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo "posible" del mañana³⁸.

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Asimismo, la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal: se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Aquí es conveniente distinguir prospectiva de utopía: si bien es cierto que la primera emplea recursos de la segunda para lo que Merello llama "remontar el vuelo imaginativo", también lo es que esto implica un primer paso, "ya que la prospectiva articula esfuerzos concretos para transformar la realidad"³⁹. No se busca adivinar o exclusivamente diseñar el futuro; la prospectiva, como actitud para la acción, irrumpe

38 Godet, Michel, *The crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach*, Pergamon Press, USA, 1979, p. 25.

39 Merello, Agustín, op. cit., p. 19

como una fuente energética de pensamiento, de creación y de actividad que pretende construirlo.

Por otra parte, se basa en la idea de que los elementos cualitativos pueden ser determinantes, ya que representan -de algún modo- un contacto más relevante y cercano con la realidad.

Esto no implica eliminar el acceso y manejo de aquellos elementos que pueden ser cuantificados, que siempre jugarán un papel importante. Sin embargo, confrontados con el futuro, los juicios personales son frecuentemente los mejores elementos de información sobre los factores que tenderán a influir en el curso de los eventos.

En este sentido, cabe destacar lo relevante del enfoque eminentemente participativo de la prospectiva. Parte de la necesidad de encontrar una visión compartida del futuro, para lo cual se motiva a los tomadores de decisiones a conocer y valorar la relación existente entre lo que cada uno lleva a cabo y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto.

Las relaciones dinámicas constituyen otro atributo importante de la prospectiva. Esta no es unidireccional en el tiempo, se interesa esencialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. De esta manera, asume la existencia de vínculos dinámicos entre las variables incluidas en el análisis. Procede considerando la transformación o modificación constante y rápida de las estructuras del sistema en cuestión.

Finalmente, considera que la pluralidad del futuro se explica por la libertad del hombre. Entre la gama de futurables diseñados en prospectiva, la realización efectiva de uno u otro dependerá de lo que el hombre realice o deje de hacer. Lo anterior está íntimamente vinculado con la concepción que del futuro mantiene la prospectiva como "la dimensión de la posibilidad, la hipótesis y el proyecto" (F. Charles). Esta premisa queda condensada en lo que Massé, uno de los más destacados representantes del movimiento prospectivo, expresa: "El presente introduce una discontinuidad esencial en la marcha del tiempo. El pasado es único, el futuro es múltiple. El pasado pertenece a la memoria, el futuro a la imaginación y a la voluntad. El futuro contiene algo de lo desconocible, que lo hace fundamentalmente diferente"⁴⁰.

40 Massé, Pierre, *Le plan ou l'anti-hasard*, Gallimard, París, 1965, p. 28.

2.2 PROSPECTIVA, ELEMENTO CLAVE DE LA PLANEACIÓN.

Definir el término planeación implica una ardua labor, ya que por una parte existen numerosas definiciones en conflicto, y por otra el concepto mismo está sufriendo cambios permanentes. Por ahora y para fines prácticos, los autores proponen como caracterización esclarecedora de planeación: la "toma anticipada de decisiones"⁴¹.

Esta acepción implica que toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, en realidad, en función de éste, al adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro⁴², pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzarlo⁴³. Se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro.

Para Ackoff la toma de decisiones en el marco de la planeación exige las condiciones siguientes:

- a) La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones).
- b) La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).
- c) La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

La planeación, entonces, se orienta a obtener o a impedir un determinado estado futuro de cosas. Así, se dirige al futuro aportando decisiones presentes.

41 Ackoff, Russell, *A concept of corporate planning*, Wiley, New York, 1970, p. 2.

42 Hummel, Charles, *Education today for the world of tomorrow*, Unesco, París, 1977, p. 181.

43 El mismo autor expresa que el análisis de los problemas a resolver y la búsqueda de futuros posibles se encuentran estrechamente relacionados, constituyéndose en las premisas de una planeación real.

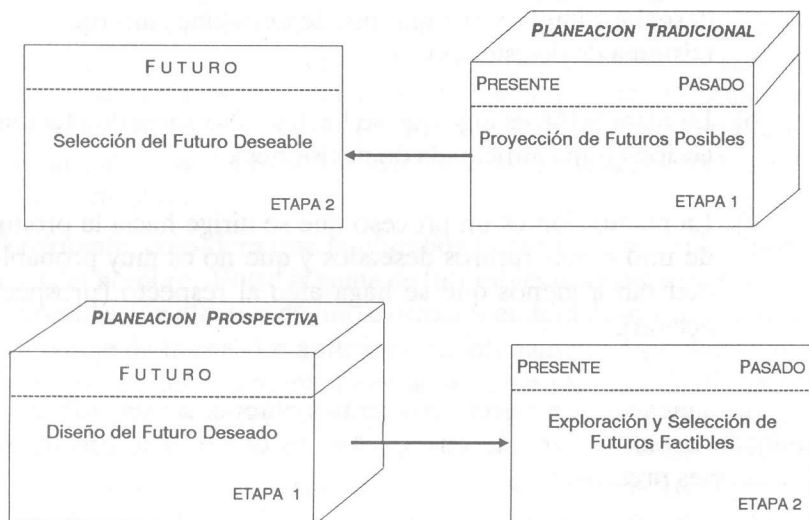
Cabe ahora preguntar: ¿cuál es el papel de la prospectiva en este proceso? Mirar hacia adelante o imaginar el futuro deseado, puede constituirse en una simple reflexión o en un ejercicio mental interesante; sin embargo, para ser efectivamente prospectiva, habrá de insertarse necesariamente en un proceso de toma de decisiones. Sólo dentro de esta concepción puede hablarse de prospectiva, ya que proporciona al tomador de decisiones una visión del futuro deseado, diversos aspectos de carácter normativo y escenarios que perfilan opciones de futuros factibles.

En planeación, el estilo prospectivo funciona a la inversa del procedimiento tradicional, ya que éste se inicia con la caracterización de los futuros posibles para después seleccionar el más deseable; en cambio, en planeación prospectiva⁴⁴ (figura 2), primero se determina el futuro

PLANEACION TRADICIONAL Y PLANEACION PROSPECTIVA

FIG. 2

Contraste de Enfoques Metodológicos



44 El concepto de planeación prospectiva fue elaborado por autores franceses en su afán por encontrar una estrategia original que permitiese dirigir la reconstrucción de la posguerra y alentar el desarrollo de su país. Otros autores han empleado conceptos similares al francés para designar este tipo de planeación. Ackoff usa el término "planeación interactiva", Ozbekhan escribe sobre "planeación normativa" y Friedman habla sobre "planeación transactiva".

deseado, y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente como trabas insalvables; estos se incorporan en un segundo paso, al confrontársele con el futuro, para desde ahí explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

Massé expresa en este sentido que el estilo prospectivo de la planeación puede caracterizarse como "una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de "los posibles" con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente" ⁴⁵.

En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs señala: "lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención". También redimensiona la totalidad del proceso de planeación haciendo que se extienda desde la formulación de los ideales sociales más generales, hasta los detalles de implantación de las decisiones individuales.

El diseño del futuro deseado orienta al planificador sobre la trascendencia y relevancia de las propiedades del mundo actual en su trabajo. "Asimismo, saber lo que se quiere ayuda a conocer qué información se requiere para la acción" ⁴⁶.

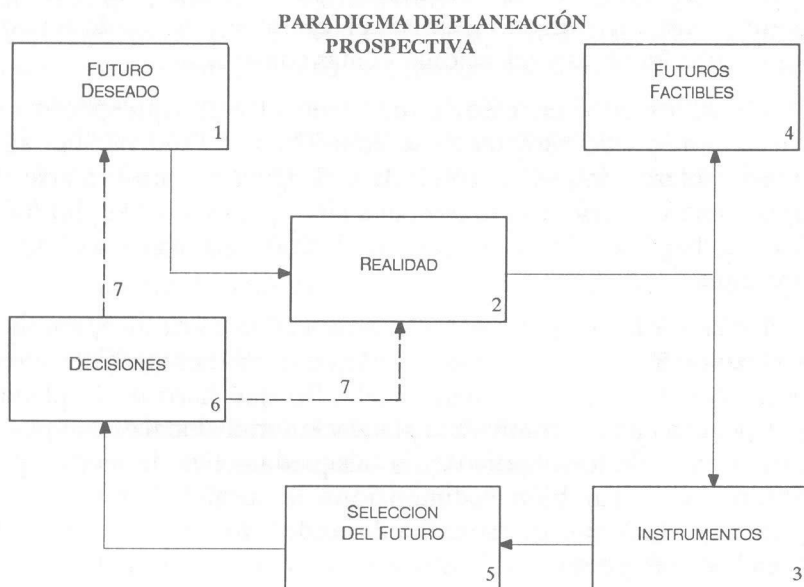
A continuación, en la figura 3, se muestra el paradigma de planeación prospectiva, sus actividades e interrelaciones. Para comenzar, en el módulo 1 se explicita el diseño de la o las imágenes del futuro deseado; esto se lleva a cabo con apoyo de los procedimientos que se expondrán en el siguiente apartado. En ellos la participación de los involucrados, y no sólo de expertos en la materia, juega un papel primordial.

Cabe mencionar que en esta primera etapa la imagen se explicita sólo en términos amplios, ya que entrar en detalles haría de ella un conjunto demasiado complejo para ser eficaz.

45 Massé, Pierre, op. cit., p. 32.

46 Sachs, Wladimir, *Diseño de un futuro para el futuro*, Fundación Javier Barros Sierra AC, México DF, 1980, p. 44

FIG. 3



A partir de esta construcción se elabora el modelo o representación de la realidad (módulo 2), con el fin de clarificar la distancia existente entre uno y otro. Para ello se analizan los medios o instrumentos de que se dispone (módulo 3) para poder transformar esa realidad y alcanzar el futuro.

Al conocer y valorar estos instrumentos se producen escenarios de futuros factibles (módulo 4); con éstos y los futuros, los participantes ya están en posibilidades de seleccionar la imagen del futuro a lograr (módulo 5) y tomar decisiones respecto a cómo alcanzarlo. Estas decisiones guían las intervenciones durante el curso de los acontecimientos presentes.

La planeación prospectiva es una actividad continua que se encuentra en proceso de adaptación constante; por ello, con las líneas punteadas (7) se señala el impacto de las decisiones en la realidad y en el futuro.

A partir de esta imagen esquemática de la planeación prospectiva surgen varias interrogantes: para una institución u organización, ¿qué puede aportar?, ¿qué relación mantiene con elementos y modelos de carácter normativo?, ¿qué papel juega en la planeación a largo plazo?, etc.

Al respecto cabe recordar que en prospectiva se parte de la premisa de que sin una visión implícita o explícita del futuro resulta más complejo enfrentar el cambio, el cual necesariamente debe dimensionarse en función de sus implicaciones para la planeación.

Así, la prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos:

- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.
- Aportar una guía conceptual conductora del estudio de aquellos aspectos relevantes de la realidad, que permita enfrentar con eficacia y eficiencia la complejidad del contexto actual.

La prospectiva, en su calidad de aproximación constructora del porvenir, brinda además la posibilidad de reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada y proyectando las acciones hacia el presente, para lograr tanto una mejor comprensión del mismo como un acercamiento progresivo al futuro deseable.

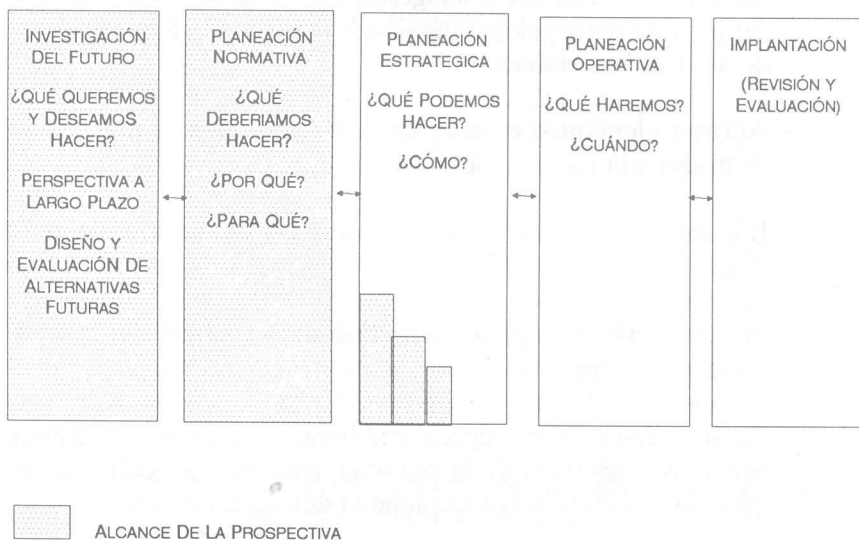
Además de la prefiguración de escenarios deseables y factibles, esta ruta del futuro al presente ofrece información relevante con un enfoque a largo plazo, para delinear directrices. Asimismo, propicia la

identificación de las fuerzas que impactarán su acción, así como áreas de oportunidad y riesgo y necesidades de cambio y consolidación. Todo ello con el fin de apoyar la toma de decisiones y aportar criterios para evaluar situaciones en términos del riesgo y del potencial contenidos.

En este sentido, en el marco de un modelo general de planeación, la prospectiva se ubica en los momentos específicos de investigación del futuro y de planeación normativa (ver figura 4), las cuales responden a las preguntas ¿qué queremos y deseamos hacer? (que es el disparador de toda planeación), ¿qué deberíamos hacer? esto es, de acuerdo con los resultados de la investigación del futuro y ¿por qué y para qué?

FIG. 4

MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN



Por otra parte, para aclarar la relación entre prospectiva y los aspectos normativos, cabe decir que el diseño del futuro implica la posibilidad de una conjunción valorativa⁴⁷ y de una orientación mediante el establecimiento de ideales o fines últimos; esto es, el "deber ser".

47 Al manejar implícita o explícitamente la cuestión de los valores que justifican la elección entre los diferentes futuros y los factores asociados con los cursos de acción disponibles.

Como ejemplo, vale la pena citar una experiencia práctica, la del grupo Polonia 2000⁴⁸: Después de una serie de discusiones para la formulación de la pregunta que habría de ser contestada mediante el desarrollo del proyecto, se eligió "¿cómo debería ser Polonia?".

Gorynski explica que el término "debería", aplicado al estado futuro de una sociedad, comprende al menos tres significados: una visión utópica del futuro deseado, un programa político y una prognosis normativa⁴⁹. Considerando esta última, el autor señala que se debe estar consciente de que, a diferencia de las proyecciones que presentan futuros posibles empleando métodos libres de valores (vgr. proyecciones de referencia u otros métodos de orden matemático) una prognosis normativa que muestra un futuro deseable es, por definición, una prognosis cargada valorativamente. Pero, en contraparte con la utopía y el programa político, dicha prognosis tiene que tomar en cuenta las condiciones, fuerzas y contingencias tanto conocidas como esperadas.

En otro contexto, pero dentro del mismo enfoque, es necesario considerar, a manera ilustrativa, algunos modelos normativos o prospectivos utilizados en planeación. Es el caso, por ejemplo, de dos especialistas destacados: Ackoff y Ozbekahn. Ellos hablan de "prospectiva normativa"⁵⁰ y, aunque mantienen divergencias estilísticas -centradas en la operacionalización-, comparten la mayoría de sus conceptos.

Ambos enfoques encuentran su fundamento en la participación y en su orientación hacia un futuro deseado. Para Ozbekhan y Ackoff⁵¹ la planeación empieza por el diseño de un futuro idealizado para el sistema con el que se planea. Este diseño del futuro excluye toda restricción, excepto la factibilidad tecnológica⁵². Así, el diseño es la formulación

48 Gorynski, Julius, "Algunos comentarios sobre el concepto y la metodología de los proyectos prospectivos globales a largo plazo", en Barney y Alonso (comp), op. cit., p. 301.

49 En este caso, como sinónimo de lo aquí descrito como prospectiva.

50 Ackoff habla actualmente de planeación interactiva, la cual consiste en diseñar el futuro deseable y seleccionar o generar formas alternativas para hacerlo posible.

51 Sachs, Wladimir (coord), *Técnicas para la planeación prospectiva del desarrollo nacional*, Proyecto elaborado para la Secretaría de Obras Públicas, Documento institucional, Fundación Javier Barros Sierra, México, 1976, pp. 184-197.

52 Para Ackoff significa la exclusión del empleo de tecnología de ciencia ficción, permitiéndose, sin embargo, la incorporación de tecnología que no se sabe aún si existe pero cuya factibilidad puede afirmarse.

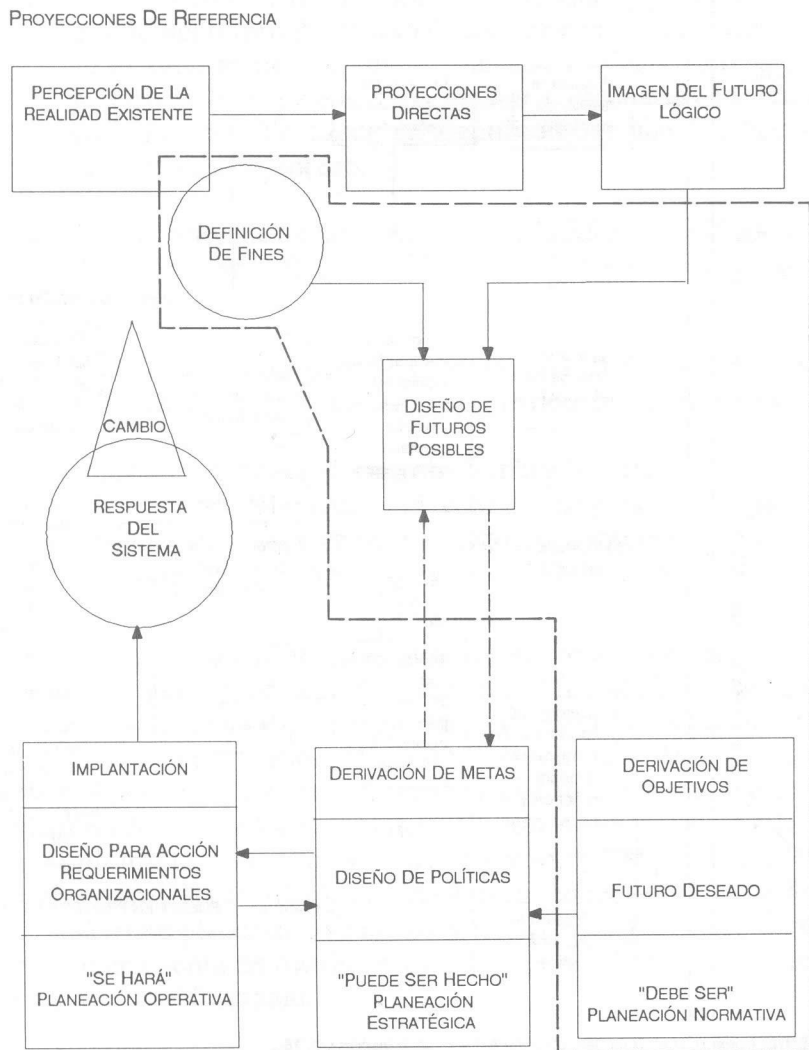
explícita de la concepción que del sistema tienen los planeadores (el que ellos crearían de ser libres) para construir uno que ellos quisieran. De esta forma la planeación se hace prospectiva en vez de retrospectiva⁵³. Específicamente, en el modelo de Ozbekhan la prospectiva es considerada como una estructura jerárquica de tres niveles. El primer nivel de esta estructura es lo que el autor llama planeación normativa; consiste en definir fines (ideales) y de ahí derivar objetivos a través del diseño de diferentes futuros deseados. Esta etapa normativa revela "lo que debe ser hecho", se guía por las posibles consecuencias y se auxilia fuertemente con proyecciones de referencia.

El segundo nivel lo constituye la planeación estratégica, la cual básicamente determina "lo que podrá ser hecho", dados el horizonte de prospectiva y la situación existente. Esta etapa consiste en la determinación de metas y se orienta primordialmente por los resultados posibles.

Finalmente, la planeación operativa constituye el tercer nivel; su función es la implantación de las decisiones que han sido formuladas en las fases anteriores; indicando qué es "lo que será hecho".

En la fig. 5 se muestra el modelo de Ozbekhan. En él puede apreciarse el énfasis otorgado a la determinación de los fines (línea punteada), es decir, a la clara definición de los futuros deseados entre los cuales serán seleccionados aquellos que incluyan los efectos previstos. Estos futuros son contruidos con el apoyo de las imágenes del futuro lógico las que, a su vez, se derivan de las proyecciones de referencia. Con la determinación de objetivos y el futuro que se estima "debe ser" finaliza la etapa de "planeación normativa", para posteriormente continuar con la estratégica y operacional. Cabe destacar que ante la implantación de lo especificado, el sistema reacciona generando cambios, mismos que impactan la realidad alterando los fines, iniciándose nuevamente el ciclo.

MODELO DE PLANEACIÓN NORMATIVA DE OZBEKHAN FIG. 5

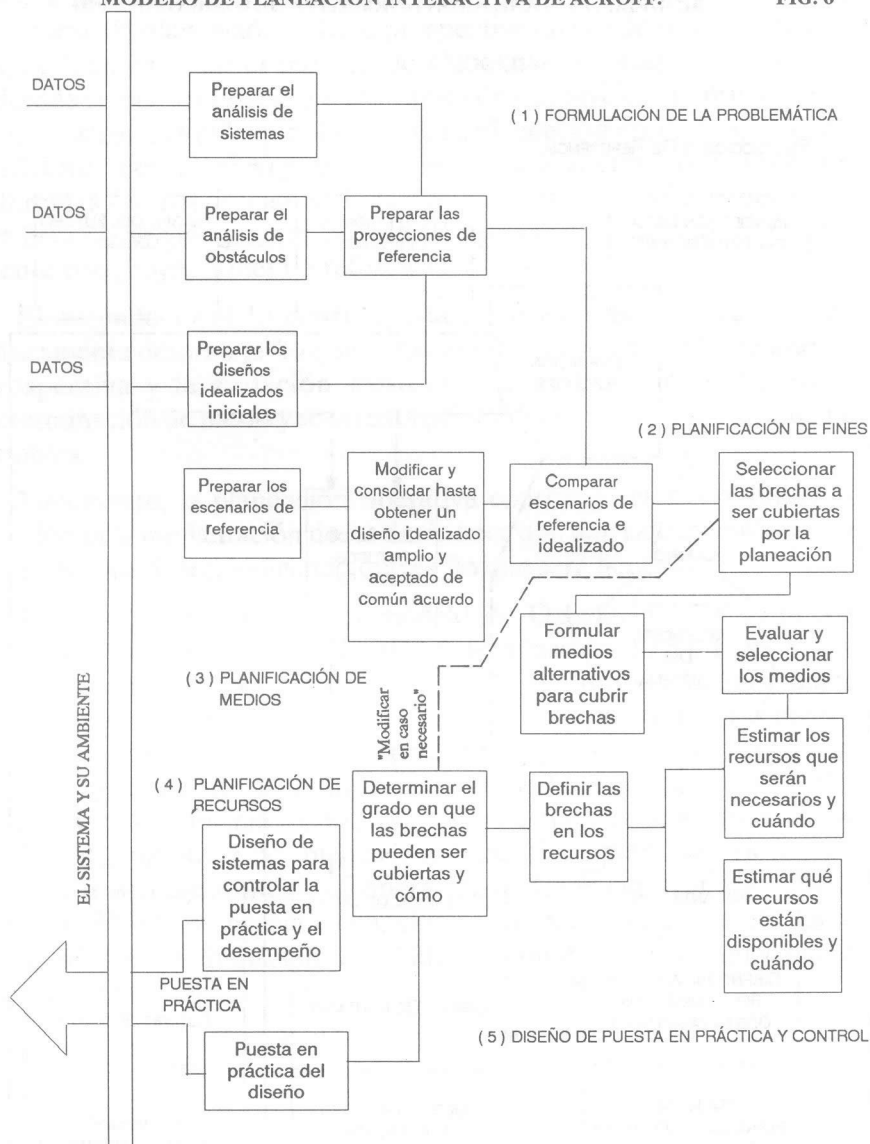


FUENTE: Ozbekhan, H. "Thoughts on the Emerging Methodology of Planning", en Ackoff, R, (ed), *Systems and Management Annual*, Petrocelli, New York, 1974, p. 213

Por su parte el paradigma de Ackoff (fig. 6) consta de cinco etapas⁵⁴:


MODELO DE PLANEACIÓN INTERACTIVA DE ACKOFF.

FIG. 6



FUENTE: Ackoff R, et al. Guía para controlar el futuro de la empresa, p. 18

54 Ackoff, R, et al., *Guía para controlar el futuro de la empresa*, Limusa, México, 1986, p. 17. Véase también en Ackoff, R, *Rediseñando el futuro*, Limusa, México, 1984.

- 
- 1) Formulación de la problemática. En ésta se determinan los problemas y oportunidades que se presentan, su interacción y los obstáculos que impiden su resolución. El resultado de esta fase constituye un escenario de referencia.
 - 2) Planificación de fines. Consiste en definir qué se quiere: el diseño del futuro deseado o diseño idealizado. A partir de éste se extraen metas, objetivos e ideales, es decir, fines a corto, mediano y largo plazos. Al comparar el escenario de referencia con el diseño idealizado se identifican aquellas brechas a ser cubiertas en el proceso.
 - 3) Planificación de medios. Responde a la determinación de lo que debe hacerse. Requiere crear o elegir acciones, proyectos, políticas y programas.
 - 4) Planificación de recursos. Consiste en la definición del tipo de requerimientos y la generación y distribución de recursos.
 - 5) Puesta en práctica y control. Implica "determinar quién va a hacer qué, cuándo se hará y cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo como se espera y produzcan los efectos deseados en el desempeño"⁵⁵.

En cuanto a la última interrogante sobre el horizonte temporal de la prospectiva, más específicamente sobre su vinculación con lo que se conoce como planeación a largo plazo, es necesario comentar que los horizontes de la planeación deben ser fijados a partir de los resultados de la prospectiva. Esto es, sólo una vez que se obtiene la imagen del futuro deseado es posible determinar el horizonte temporal, de tal forma que los futuros factibles se acerquen al deseado, iniciándose la verdadera construcción del porvenir y la planeación propiamente dicha. Ya dentro del proceso de planeación se precisan las acciones para cada período, tomando en cuenta las restricciones del presente y el tiempo requerido para alcanzar el futuro.