

DOS MODELOS DE LA ESCUELA VOLUNTARISTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

*“El futuro es el presente.... un poco más tarde”
Jim Dator*

Por Francisco José Mojica¹

“El modelo de la prospectiva estratégica, que usted ha difundido, toma diferentes formas según la región donde se practique” -le decía yo al profesor Michel Godet cuando impartía su cátedra en el “Lipsor”, en París.

Años después de esta conversación, y luego de haber transitado por los caminos de los estudios de futuro durante un buen tiempo, esta afirmación cobró fuerza. Por eso, cuando me solicitaron que señalara el “modelo” que me ha acompañado durante de mi vida de prospectivista, tuve un momento de duda porque si bien hago parte de las huestes de la “escuela voluntarista” en realidad la aplicación de la teoría godetiana ha pasado por las condiciones propias del entorno colombiano y latinoamericano y, así las cosas, podríamos hablar de un modelo básico y otro más completo y profundo. Suelo emplear el primero en el análisis de pequeñas empresas, organizaciones y entes territoriales, o cuando las instituciones no disponen de mucho tiempo, pero frente a situaciones que demandan mayor profundidad y con organizaciones que no están coartadas por el calendario es muy agradable tomarse su tiempo y servirse de la panoplia que contempla la “Caja de Herramientas” del maestro Godet.

De todas maneras, sea el modelo básico o el complejo lo fundamental de cualquier estudio prospectivo es su capacidad de señalar rupturas

¹ Francisco José Mojica es Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes”, estudió prospectiva de la mano del profesor Michel Godet en el Lipsor de París, actualmente dirige el Doctorado en Ciencias de la Administración y el “Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva” de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá.

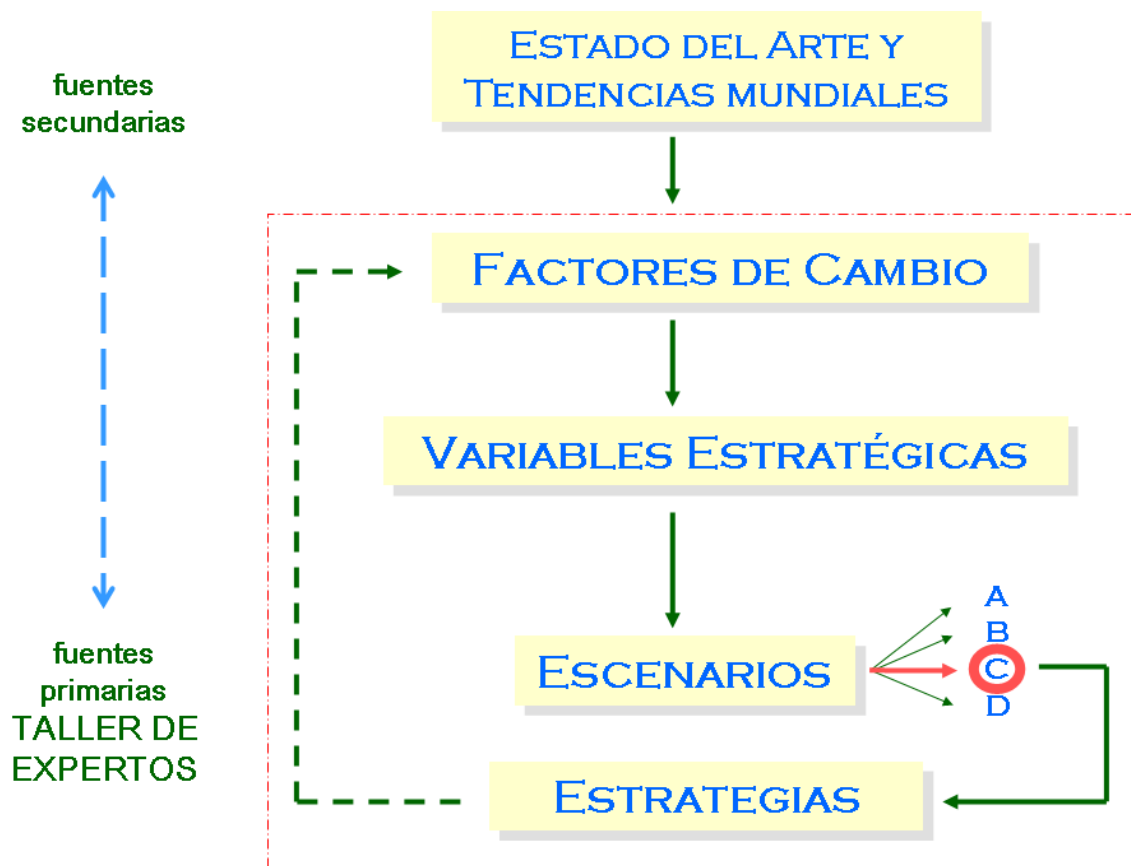
con respecto al presente y de permitir la construcción colectiva del futuro.

Hablemos, entonces, de los dos modelos mencionados.

A. El modelo "básico"

Gráfico 1.

Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica



Fuente: Elaboración propia

La información proveniente de las fuentes secundarias es muy sucinta y es uno de los insumos de los talleres de los "talleres de expertos". El análisis prospectivo estratégico constituye un ciclo en constante movimiento.

1. Antecedentes

No obstante que se trata de un modelo elemental, es necesario tener claridad hacia dónde va el tema que estamos analizando. Es decir, cuáles son las tendencias mundiales del negocio, si se trata del análisis prospectivo de la empresa, o cuáles son los potenciales económicos con los que el ente territorial podría generar riqueza en el futuro.

2. Talleres de prospectiva

Estos talleres se realizan con los responsables de la empresa o ente territorial. En el caso del desarrollo empresarial la escogencia de estas personas no es difícil. Es más compleja la elección de los responsables del territorio porque allí, lo ideal, sería poder contar con la presencia de los cuatro actores sociales del desarrollo territorial, a saber: el estado, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil.

Con estos conocedores del tema, que se bautizan con el eufemismo de “expertos”, se lleva a cabo el siguiente proceso.

a. Identificación de factores de cambio.

Para este propósito se emplean las siguientes herramientas:

- 1º Matriz del cambio de Michel Godet que sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados.
- 2º Matriz Dofa para precisar las fortalezas, debilidades (endógenas) y oportunidades, amenazas (exógenas).

b. Priorización de factores de cambio

En esta etapa se insinúa utilizar herramientas muy sencillas como el “Igo” (Importancia y Gobernabilidad)² o el Ábaco de François Régnier.

² El “Igo” es una propuesta de Francisco José Mojica, inspirada en la metodología del profesor Michel Godet

c. **Diseño de escenarios**

Para este fin se señala el empleo de la técnica de “cruz de escenarios” de Peter Shwartz.

Este consultor y autor norteamericano explica en su obra “The art of the long view”³, pero no se debe permanecer en el diseño de los escenarios sino es necesario analizarlos y explicitar las causas e implicaciones de cada uno. La técnica que propone Schwartz debe conducir a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro, pero no de manera ciega sino teniendo en cuenta de no perderse, durante el trayecto, por los caminos equivocados que dejan ver los restantes escenarios.

d. **Determinación de estrategias**

Definimos la estrategia como el objetivo y las acciones que es necesario realizar para lograr el “escenario apuesta”.

Es necesario tener en cuenta que los objetivos provienen de las variables estratégicas involucradas en el “escenario apuesta”, por su parte las acciones se precisan y priorizan empleando una modalidad del “Igo” que utiliza un código ordinal (primer puesto, segundo puesto, etc.) y permite identificar la “governabilidad” o control que los actores sociales tendrían sobre cada una.

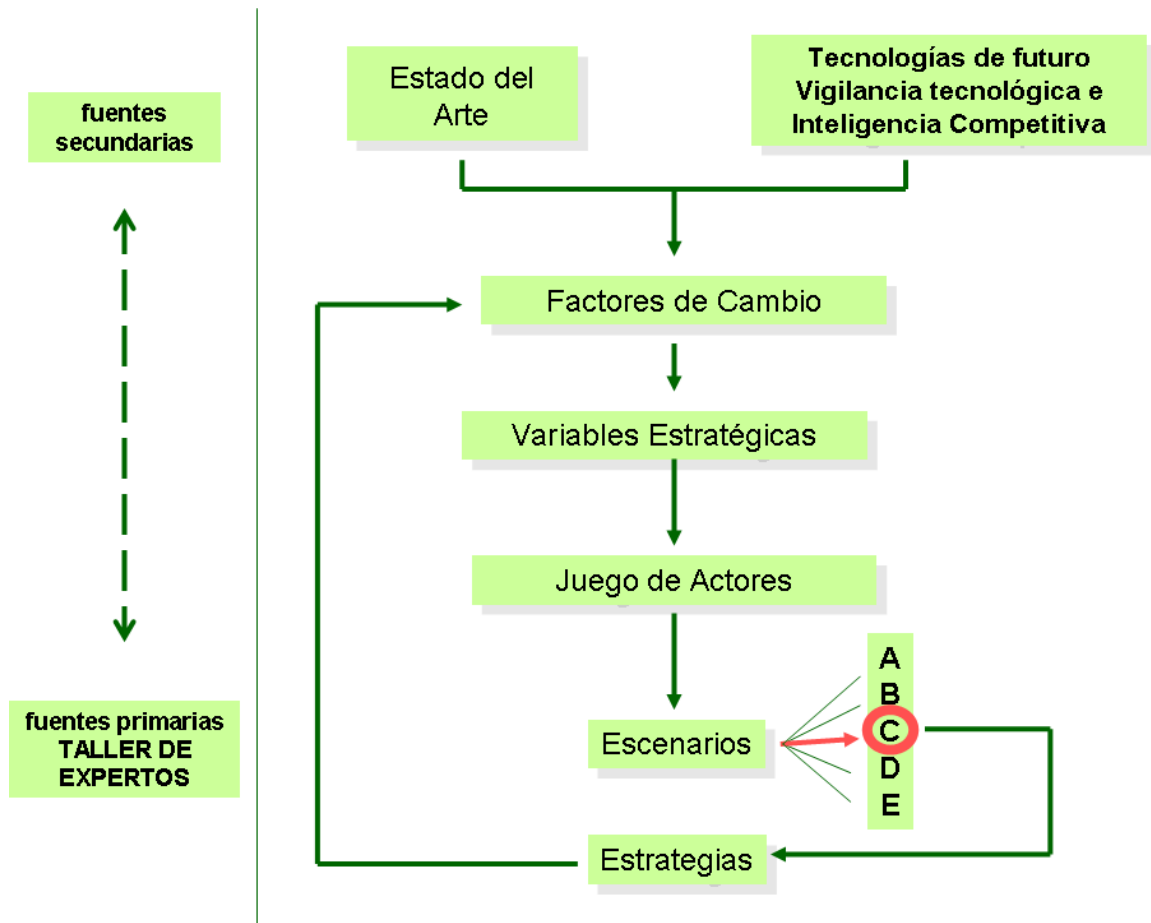
Evidentemente, el resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización o de la empresa.

³ SCHWARTZ, Peter “The art of the long view”, Currency doubleday, 1995.

B. Modelo “avanzado”

Gráfico 2.

Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica



Fuente: elaboración propia

La diferencia con el modelo “básico” está en la introducción del juego de actores, sin embargo internamente, este modelo supone el empleo de herramientas más complejas y, por ende, más precisas.

La aplicación avanzada de la prospectiva estratégica consiste en trabajar las fases anteriores a mayor profundidad, lo cual da lugar a un modelo que tiene dos fuentes de exploración: secundarias y primarias. La información proveniente de fuentes secundarias las podemos llamar el “Estado del Arte” y la “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia

Competitiva”, a su vez las fuentes primarias son las personas que intervienen en la vida de la organización o de la empresa, directa o indirectamente. Supuestamente son los conocedores del tema y, por esta razón, los denominamos “expertos”.

1. **Indagación proveniente de fuentes secundarias**

- a. **El Estado del Arte**

En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político, ambiental. Nos preguntamos cómo es hoy la organización y también como era en el pasado. Acudimos a la visión presente y a la retrospectiva. Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización.

- b. **Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva**

Esta es una condición previa al estudio prospectivo, consiste en reconocer las tendencias mundiales en el tema que se está estudiando, especialmente las tendencias tecnológicas, e igualmente las mejores prácticas mundiales. La Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva posee una metodología propia y se lleva a cabo sirviéndose de “buscadores de datos” especializados.

2. **Información y análisis aportado por las fuentes primarias**

Son cinco talleres que se realizan con los expertos. Se parte de los resultados que ha arrojado el “Estado del Arte” y se tienen en cuenta, en todo momento, los resultados del estudio de Vigilancia Tecnológica.

- a. **Primer Taller: Selección de factores de cambio.**

El concepto de *factores de cambio* se opone a *factores de inercia*. Los primeros son fenómenos sobre los cuales no tenemos certeza con

respecto a su evolución en el futuro. Son de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política, etc. Los factores de inercia son las tendencias y sugieren mayor certitud para arriesgarnos a indicar su ocurrencia en el futuro.

El taller de identificación de *factores de cambio* se basa en el empleo de tres herramientas: “los árboles de competencia de Marc Giget”, la “matriz del cambio de Michel Godet” y la matriz “Dofa”.

b. Segundo Taller: Precisión de variables estratégicas o clave

No todos los factores encontrados en la fase anterior son importantes, sino unos pocos que llamaremos variables estratégicas o variables clave.

Los identificamos empleando diferentes herramientas diseñadas para tal fin, a saber:

- 1º El “análisis estructural” que Michel Godet diseñó con el nombre de “Mic Mac”.
- 2º El “Igo” (significa Importancia y Gobernabilidad) y es un aporte a la “Caja de Herramientas”⁴
- 3º El “Ábaco de François Régnier”, que lleva el nombre de su autor.

a. Tercer Taller: Poder y estrategias de los actores sociales.

La prospectiva estratégica no solo maneja fenómenos sino que en su búsqueda por interpretar verosímilmente la realidad se lanza a reconocer los grupos humanos o “actores sociales” que están ocultos detrás de los fenómenos estudiados.

Por esta razón, en esta fase se estudia el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas, se reconocen los retos implícitos o explícitos que están afrontando y se precisan las posibles jugadas o estrategias, como si se tratara de una partida de ajedrez.

⁴ Con el nombre de “Caja de Herramientas”, Michel Godet nominó una de sus obras que contiene las diferentes técnicas prospectivas producidas por él. Esta obra es electrónica y se puede descargar de la página web del autor: www.lapropective.com

b. **Cuarto Taller: Diseño de Escenarios de Futuro.**

En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales.

El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios, para lo cual las herramientas más aconsejables son: el análisis morfológico, el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic) y la cruz de escenarios de Peter Schwartz.

Con las tres, nos situamos en el futuro y desde allí emprendemos nuestro recorrido hasta el presente.

1º El análisis morfológico requiere la elaboración de diferentes hipótesis de futuro para cada variable estratégica o clave, con las cuales se componen los diferentes escenarios eligiendo, para cada variable, una de las hipótesis anteriores. De esta manera se obtiene un número razonable de escenarios posibles entre los cuales se elige uno o varios “deseables” que se denominan “apuesta” porque constituyen el futuro por el cual “apuesta” la organización o la empresa.

2º El Smic trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas.

Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable.

Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

3º La cruz de escenarios de Peter Schwartz es muy simple porque reduce las alternativas de escenarios solamente a cuatro. Algunas veces se utiliza directamente, otras veces se emplea para obtener una visión panorámica de las visiones de futuro logradas mediante los dos métodos anteriores.

c. **Quinto Taller: Elección de estrategias**

Una vez reconocido el o los escenarios por los cuales “apuesta” la organización, la empresa o el territorio que estamos analizando, se requiere construir ese futuro. Para lograrlo empleamos “estrategias”. Una estrategia se define como la sumatoria de un objetivo y unas acciones. Los objetivos provienen necesariamente de las hipótesis del escenario elegido como deseable.

Existen varias maneras de precisar las acciones.

- 1º El “Ábaco de François Régnier” nos permite priorizarlas según el criterio de importancia en relación con su respectivo objetivo.
- 2º El “Igo” que significa: importancia y gobernabilidad nos permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además nos indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas.
- 3º Los “Árboles de Pertinencia” nos ayudan a concretar los requerimientos de cada objetivo a varios niveles llegando en cada nivel a mayor precisión. El símil con el árbol es muy acertado porque se trata de conseguir conceptos cada vez más exactos siguiendo la lógica del árbol que a partir de su tronco se bifurca en ramas cada vez más numerosas y más pequeñas.
- 4º El “Análisis Multicriterios” se llama así, porque permite calificar las acciones por medio de varios criterios con lo cual se obtiene una verdadera radiografía de las acciones y su relación con los criterios de evaluación.

c. **Consideraciones finales**

Los dos modelos anteriores, tanto el primero que es básico como el segundo que supone mayor elaboración, se caracterizan por

facilitarnos la construcción del futuro, tarea en la cual intervienen factores de diferente índole. Unos que son las tendencias que tienen vida propia porque son capaces de proyectarse por sí solas a través del tiempo. Es el caso del cambio tecnológico. Pero otros, la gran mayoría, son fenómenos de incertidumbre. Podríamos decir que, los primeros, son facilitantes de la tarea prospectiva. Con ellos nos interesaría solamente examinar su pertinencia en la organización, la empresa o el territorio que estamos examinando.

Con los fenómenos de incertidumbre el tratamiento es diferente. Como no tienen vida propia dependerán solamente de la capacidad que tengan los actores sociales de influir sobre ellos. La prospectiva, mediante el diseño de escenarios y la elección de estrategias, no hace otra cosa que reducir la incertidumbre que pesa sobre estos factores llevando a cabo una verdadera “gestión” de tales fenómenos, la cual pasa por varias fases, desde la observación de las posibles alternativas de futuro, hasta el examen de las acciones que se debe poner en práctica para construir el futuro más conveniente.

Sin embargo, estas “gestión de la incertidumbre” tiene dos condiciones de validez. La primera se refiere a la calidad de las visiones de futuro, las cuales deben generar rupturas con respecto al presente. Esta condición es fundamental, porque de no ser así, la prospectiva estaría impidiendo el cambio en vez de propiciarlo, lo cual sería una enorme aberración que va en contra del espíritu de esta disciplina.

La segunda alude a los constructores del futuro que son los actores sociales. Esto quiere decir que la “gestión de la incertidumbre” debe realizarse con la participación de los interesados en el cambio quienes deben lograr la construcción colectiva de su futuro, misión en la cual el prospectivista funge solamente como facilitador de un proceso. Esta idea corresponde al “Triángulo griego” de Michel Godet⁵ que el ilustre profesor francés explica mediante la teoría de los colores de Newton. El color azul, dice, es el futuro elegido, el cual debe concretarse en acciones precisas en el presente o de lo contrario nunca va a ocurrir. Estas acciones corresponden al color verde. Pero para que el azul se convierta en verde es necesario pasar por el color amarillo, que

⁵ GODET, Michel “Manuel de Prospective Stratégique » 1^{er} Tome « Une indiscipline intellectuelle » 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p. 15.

significa la convergencia de voluntades de los respectivos actores sociales.

Dicho lo anterior, toma toda su fuerza la frase de Maurice Blondel, el padre de la "filosofía de la acción", que dice: "el futuro no se predice sino se construye" y pareciera que William Shakespeare hubiera estado en armonía con el filósofo francés, tres siglos antes, en su obra "Julio César" en la escena en que el Emperador Romano le dice a Bruto "en un momento de la historia -querido Bruto- el hombre es dueño de su suerte, el destino no está en las estrellas sino en nosotros mismos".

Bogotá, 8 de septiembre de 2008