

# El anti azar o la planeación prospectiva estratégica

Dra. Guillermina Baena Paz

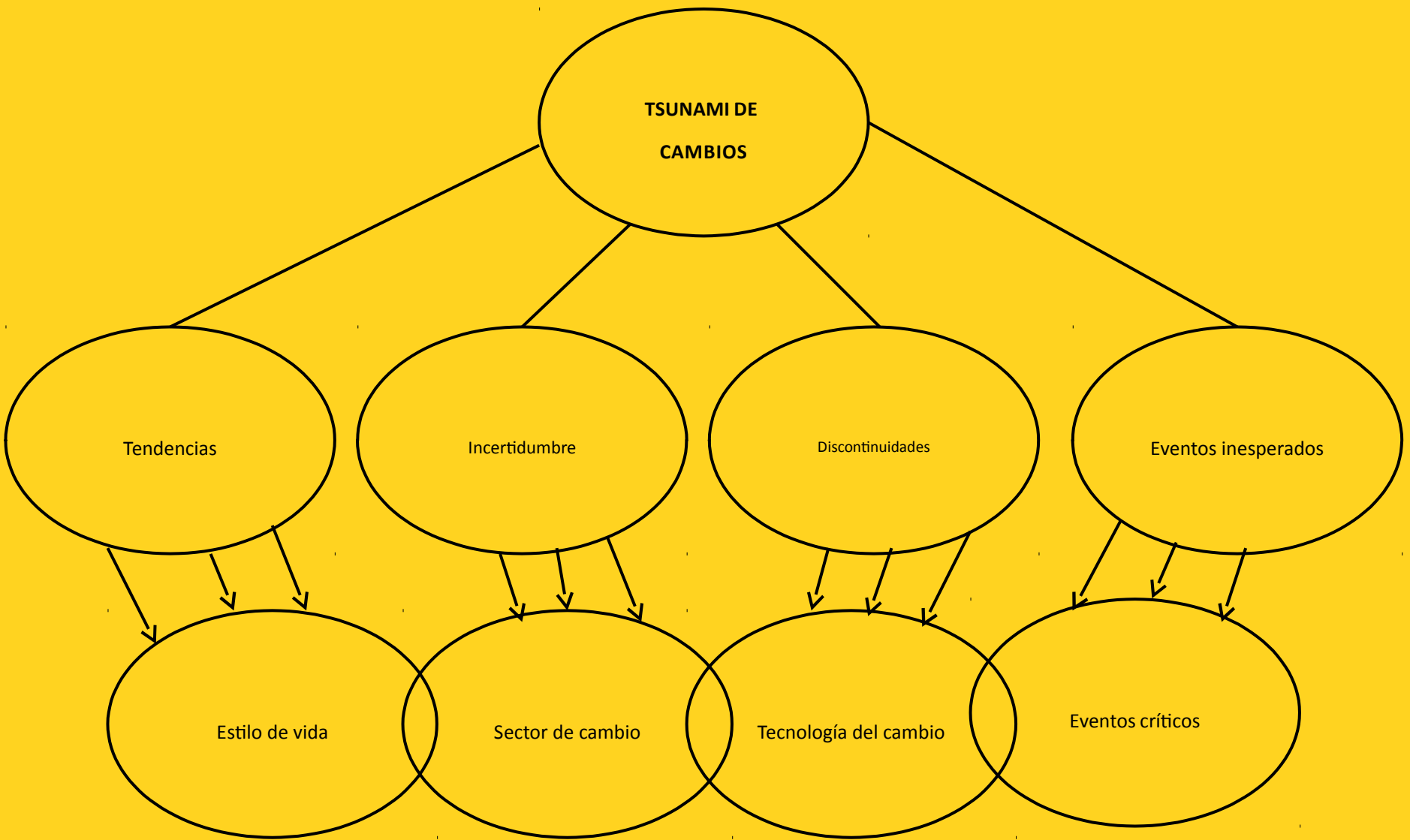
Videoconferencias Planeación prospectiva estratégica

31 de octubre de 2014

## Pierre Massé, 1966

- El Plan es un reductor de la incertidumbre, *es el anti azar*





## Arie de Geus, *The Living company*

- Planificar significa cambiar las mentes, no hacer planes



## ¿Por qué planeación?

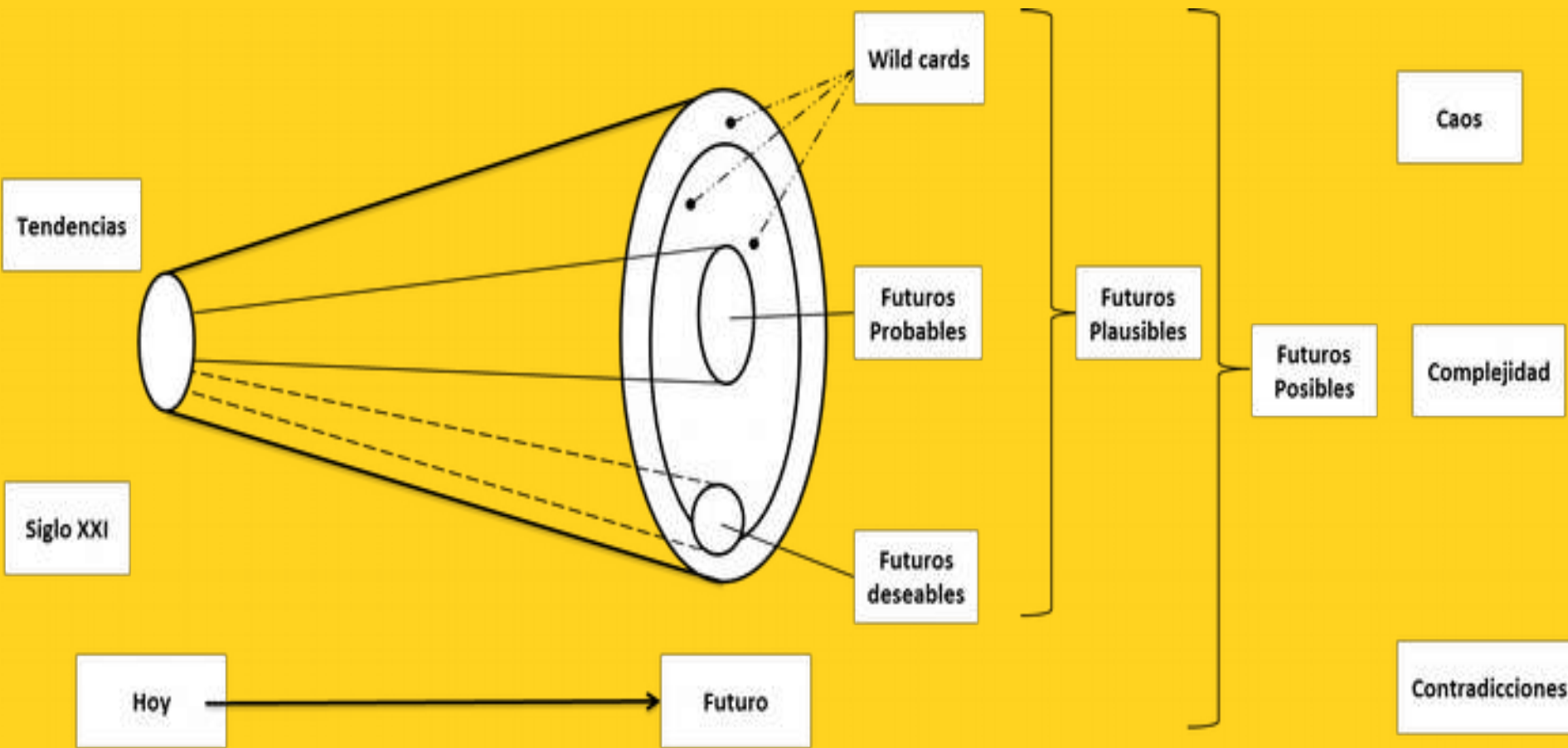
Todas las instituciones y organizaciones públicas y privadas tienen que planear. La planeación nos ayuda a prever, a entender qué debemos hacer y en qué tiempo, son caminos detallados de lo que tenemos que hacer sin improvisar, sin desperdiciar recursos, sin desgastarnos en esfuerzos inútiles.

Alberto Levy, *Planeamiento Estratégico*. Ed. Macchi. Buenos Aires. 1981

- Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación.
- ...es un proceso contraaleatorio...



# FUTUROS



*Elaboración propia y algunas ideas de Maree Conway, 2014*

# PROSPECTIVA ESTRATÉGICA CARACTERÍSTICAS

- Inicia a finales de los ochentas como planeación estratégica
- Pero ésta usa la previsión, mientras que la prospectiva usa la proactividad..
- Mira hacia el futuro y con ello ya perturba al presente (G. Berger)
- La anticipación implica la acción





# El dilema

- Dilucidar si es previsión, si es prevención , si es anticipación o solo es planeación estratégica.
- La previsión va del presente al futuro
- La prospectiva va del futuro al presente, llega a la anticipación de escenarios futuros
- Luego entonces, planeación estratégica y planeación prospectiva estratégica son complementarias. La primera atiende lo urgente; la segunda, lo importante.

## Josefredy acierta:

- La prospectiva debe asumirse en términos de rigor (conceptual y metodológico) por ello, es necesaria la formulación. Pero la prospectiva no se agota en la formulación del estudio, porque cuando se ha hecho esto, apenas se ha enunciado el derrotero: la verdadera conspiración está en poner en marcha el quehacer rebelde, la acción constructora e imponer la irreverencia; desde luego que la puesta a punto y consolidación de estos elementos - como dijera Winston Churchill en la segunda guerra mundial - cuestan sangre, sudor y lágrimas.



<http://www.monografias.com/trabajos28/prospectiva/prospectiva.shtml#ixzz3GmoYJId>

# Planear es el anti-azar

- "El plan puede ser visto como un reductor de incertidumbre".
- “Sus instrumentos (de la libertad y voluntad del hombre) (...) son los planes (...) que bajo las formas más diversas tienen como contenido común la conciencia y la intencionalidad, opuestos a la fatalidad y al azar”. Pierre Massé (1965)

# PLANEACIÓN ES ACCIÓN Y PROYECTO POLÍTICO

- Pierre Massé solía decir que actuar es el predicamento del hombre, ya que no actuar es una forma de actuar.
- Toda planeación es la implantación de un proyecto político quiérase o no.



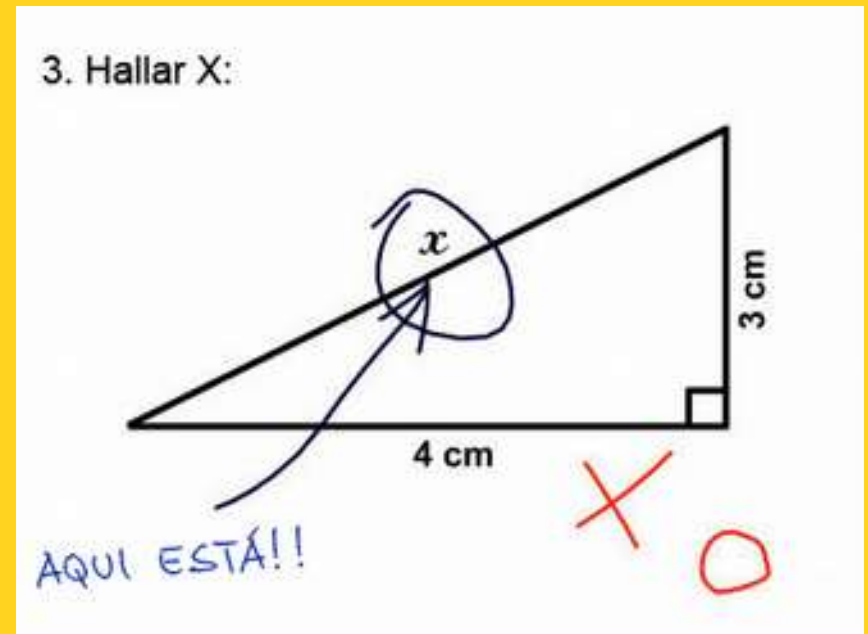
## PENSAR DE OTRA MANERA...

- Debemos apreciar la inseguridad intelectual, si había preguntas específicas en busca de respuestas ¿estamos haciendo las preguntas correctas? debería haber búsquedas, no respuestas que nos llevan solo a dar vueltas en la zona de confort de lo que ya conocemos, de lo que nos produce seguridad intelectual.
- -La respuesta es sí, ¿pero cuál es la pregunta diría Woody Allen y Benedetti: Cuando pensamos que ya teníamos todas las respuestas, cambiaron las preguntas. Así que ahora lo prioritario son las búsquedas de lo que no sabemos, nos darán nuevos rumbos y posibilidad de respuestas creativas a soluciones que ahora urgimos.

Si solo somos números no habrá personas, sólo expedientes, padrones, estadísticas...

- “Lo curioso sobre los números duros es que pueden dar un falso sentido de seguridad”

Bill Burley, Silicon Valley



## Mejores decisiones, no mejores predicciones

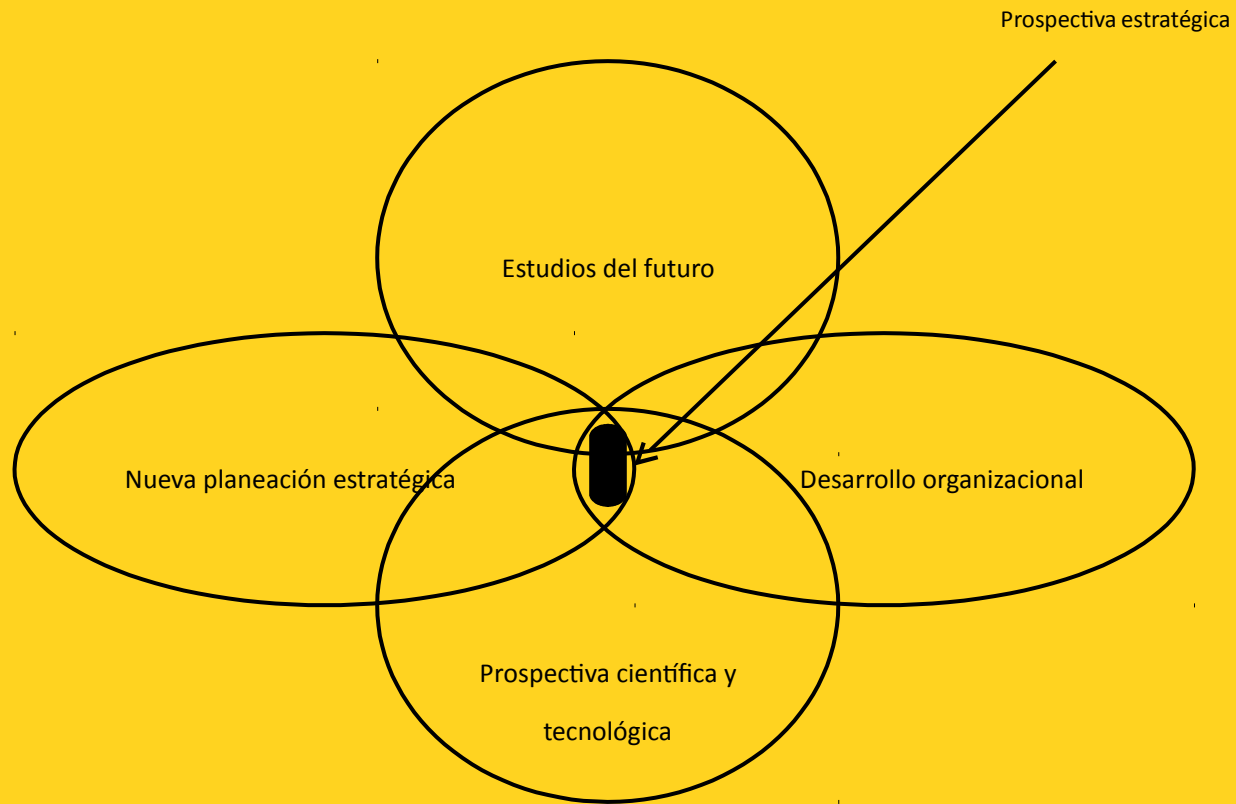
- Un cúmulo de datos o un mejor modelo matemático no produce una mejor predicción, pero se trata de tener mejores decisiones, no mejores predicciones. Una pobre decisión basada en una buena predicción no se puede esperar que tenga éxito. (cfr. Ringland, xii)

# Cambiar hasta las formas de pensar y de percibir

- Ante la complejidad, el caos y las contradicciones de la vida actual, es imposible ver con los viejos modelos mentales, es imposible utilizar los mismos paradigmas, aunque hay todavía muchos tercios que insisten en manejar un carro viendo sólo por el espejo retrovisor



# LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, CONVERGENCIA DE VARIOS CAMPOS



## PORQUÉ PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

- Para obtener:
  1. flexibilidad estratégica,
  2. capacidad de respuesta estratégica,
  3. capacidades dinámicas,
  4. competencias dinámicas.
- En un mundo dinámico donde paradójicamente nada tiene certeza, nos obliga a pensar en un abanico de situaciones posibles que pueden suceder y cómo enfrentarlas

# PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA



- Dos grades fases tiene la Planeación prospectiva estratégica:
- PENSAR ESCENARIOS
- PLANEAR ESCENARIOS

# PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

**Inputs**

¿Qué está pasando afuera ahora?

**Análisis**

**Interpretación**

**Prospección**

PRO  
SPEC  
TIVA

¿Qué parece estar pasando?

¿Qué está pasando realmente?

¿Qué podría pasar?

**Outputs**

¿Qué podríamos hacer?

**Estrategia**

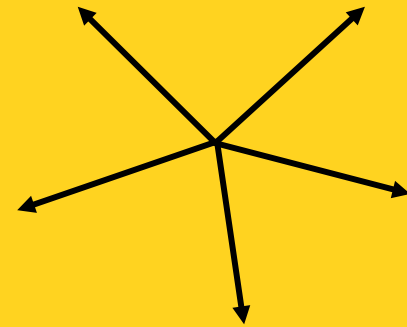
¿Qué haremos?

¿Cómo lo haremos?

# Planeación es previsión

- Planear es prever, es anticipar lo que pudiera suceder y tomar medidas antes de que pase o evitar que algo malo pase. Es considerar todos los elementos internos y externos que pudieran incidir en nuestra situación es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora. Eso es visión de futuro, de largo plazo, prospectiva.
- Aún más prever, a partir de considerar un abanico de situaciones posibles nos ayuda con mayor certeza a la toma de decisiones. Este abanico de posibilidades es lo que llamamos escenarios.

# PREVISIÓN E INCERTIDUMBRE



Previsión

Incertidumbre

**Delphi**

**Escenarios**

# PREVISIÓN Y ESCENARIOS

- Si caminamos por el presente podremos entrar a una espiral cuya determinación de tendencias nos lleve solo a la previsión. Para eso nos ayuda un delphi.
- Pero al penetrar en la incertidumbre debemos caminar en múltiples sentidos para enfrentar cualquier situación inesperada. Para eso nos ayudan los escenarios.

TRATA DE IMAGINAR LO INIMAGINABLE ...

**...porque esto está  
sucediendo mucho**

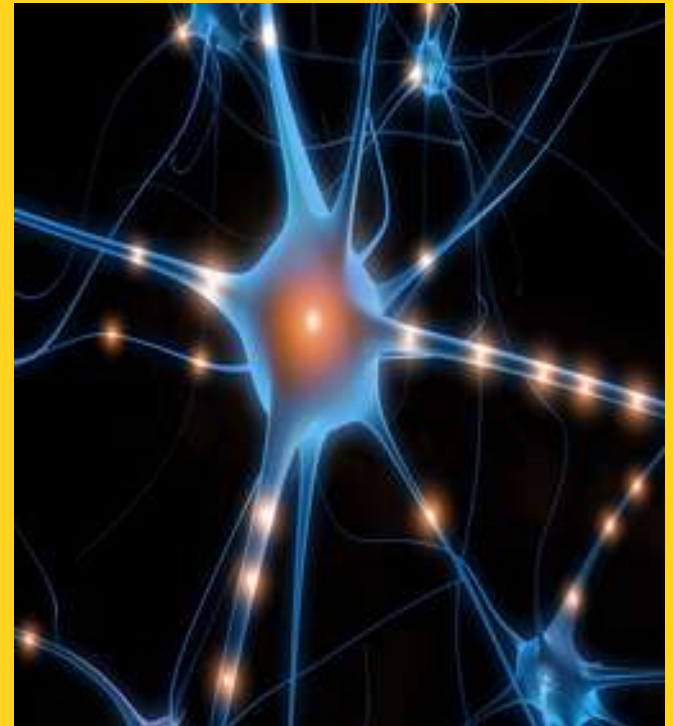


## DESARROLLA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- Considerar el sistema en su totalidad, no en sus partes. Visión holística, integradora
- Hay una relación entre el orden y el desorden y cambios de auto organización ocurren como resultado de sus interacciones. Situaciones caórdicas (del caos al orden o viceversa)
- Un pequeño evento en un sector puede causar tremenda turbulencia en otro (el efecto mariposa)
- Mapas, modelos e imágenes visuales hacen más fácil ver las conexiones relaciones y patrones de interacción. (Visualización creativa, síntesis del conocimiento de manera gráfica)
- Identificar condiciones emergentes, cambios en los paradigmas y oportunidades de innovación (en vez de ver problemas pensar que son oportunidades)
- Pensar en la metacaja, no condicionarnos a los parámetros tradicionales, a la rutina o a la forma de hacer las cosas
- No perdamos de vista el contexto)

# USA TODOS LOS NIVELES...

- Los métodos son necesarios diría André Breton pero también debemos usar todos los niveles al aplicarlos:
- Rigor,
- imaginación,
- conocimiento racional,
- conocimiento emocional,
- cerebros izquierdo y derecho



El asunto no es avisar que vamos a chocar  
contra un iceberg...

Sino está en evitar la  
colisión...

(Michel Godet)



# ESTRATEGIAS

- De nada sirve tener una visión de futuro si no se puede incidir en la realidad.
- Tampoco sirve quedarse sólo en la construcción de futuros posibles.
- De ahí que las estrategias configuren los escalones de la visión a la realidad
- Sin estrategia no podemos pasar a la acción.

# ESCALONES DE LA ESTRATEGIA

- 1. TRANSFORMACIÓN PROFUNDA.

Toda transformación profunda tendrá que ser acompañada de diferentes niveles.

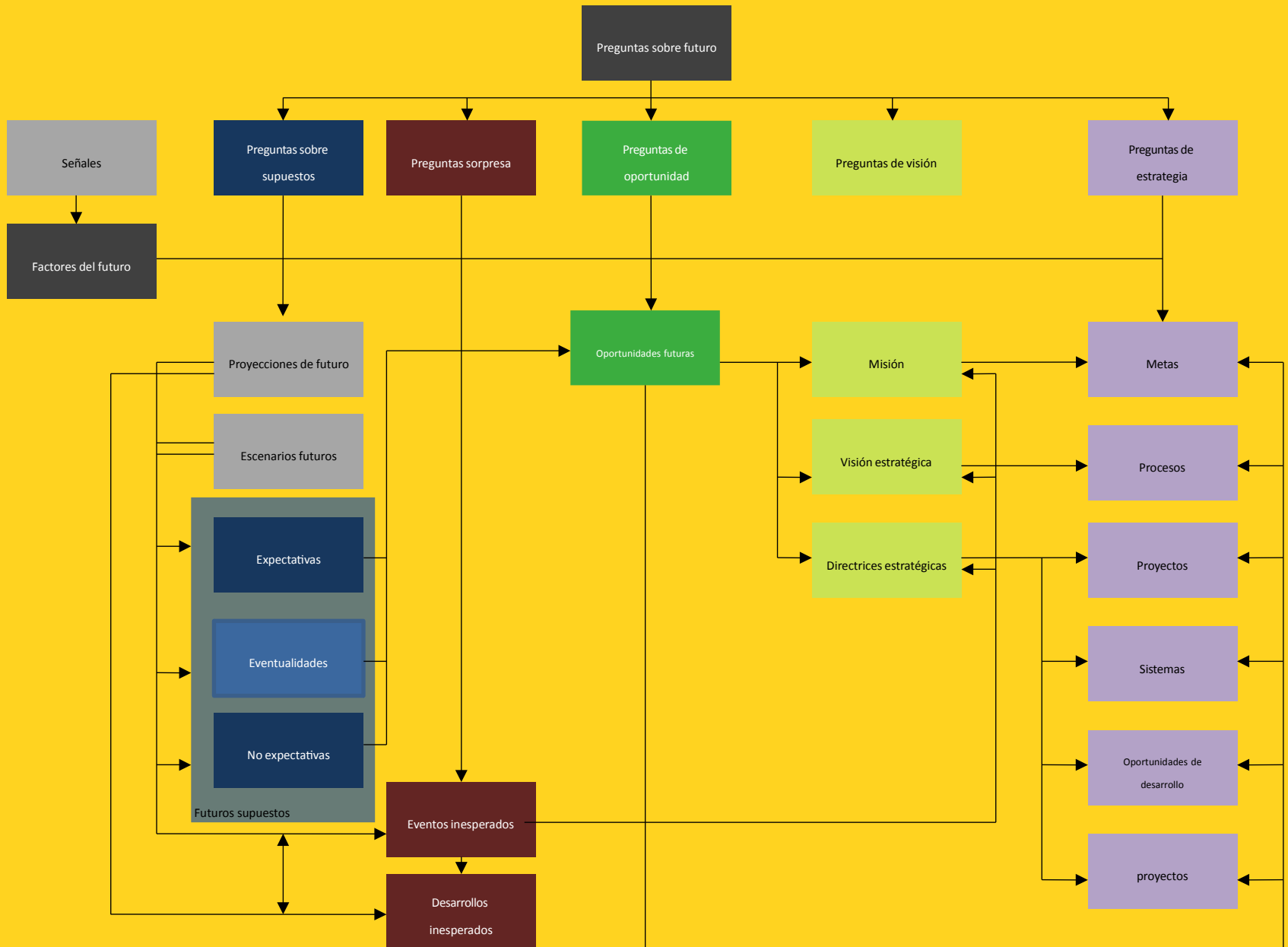
- 2. “CUELLOS DE BOTELLA”

Una idea transformadora va a tener siempre los cuellos de botella: parámetros tradicionales, burocracia, incompetencia, perderse en los detalles, etc.

- 3. ACCIONES INMEDIATAS.

¿Qué acciones deben ser inmediatas para tener éxito en nuestra idea transformadora?

# PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA BASADA EN PREGUNTAS



# PENSAR ESCENARIOS

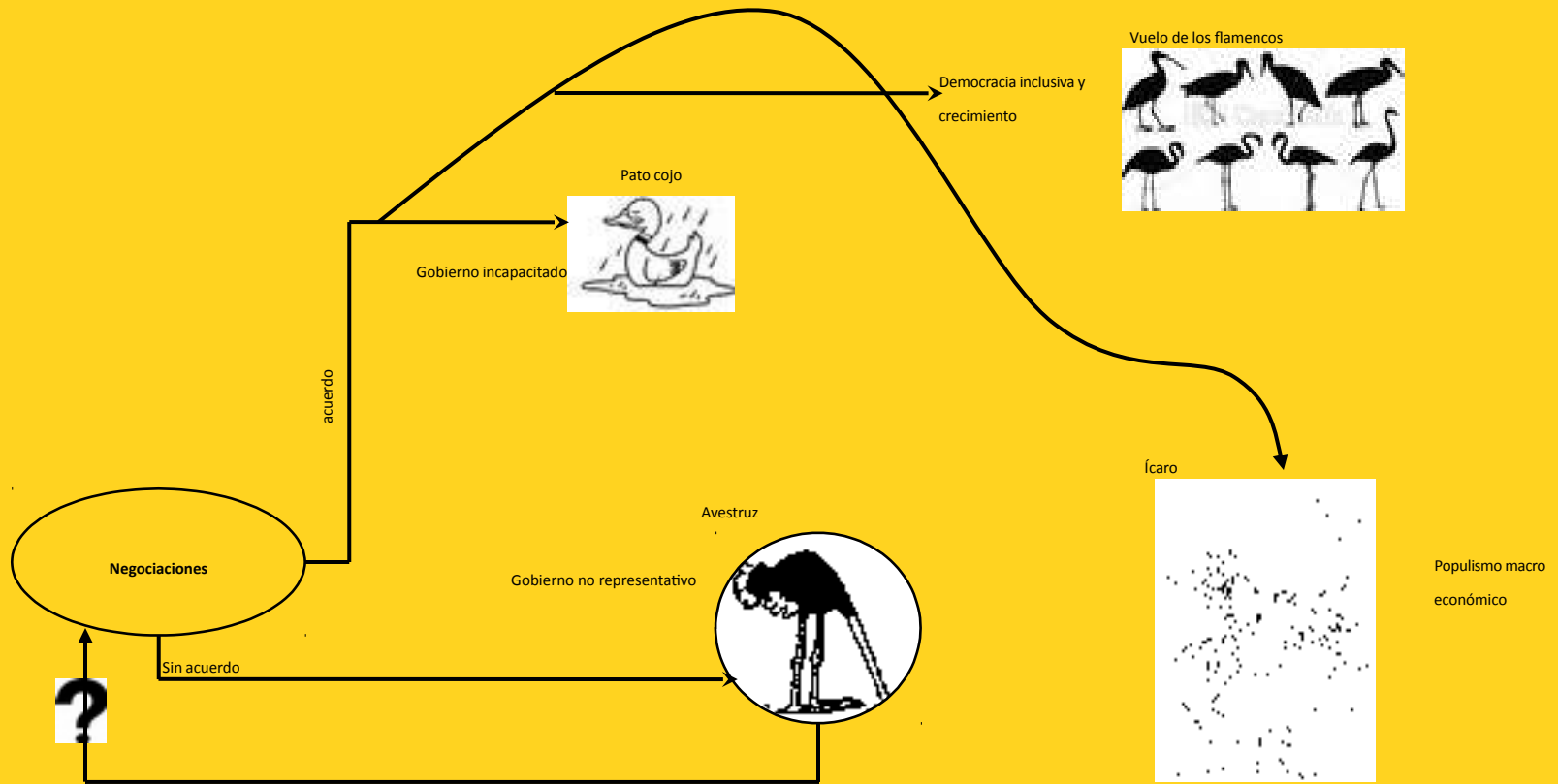
- Pensar escenarios nos lleva obligatoriamente a reflexionar desde múltiples puntos de vista las también múltiples posibilidades que se podrían presentar y cómo podemos enfrentarlas. Esto reafirma la necesidad de generar un nuevo tipo de pensamiento: el anticipatorio.
- Los buenos escenarios ayudan al ojo de la mente a reconocer los signos de cambio de una forma amplia. Ayudan a interpretar las señales y nos permiten visualizar el futuro antes de que este suceda. (Ringland, foreward Peter Schwartz, p xii)

# TIPOS DE ESCENARIOS

- ESCENARIOS COMO HISTORIAS
- Los escenarios que cuentan utopías, distopías, eutopías como narraciones coherentes
- ESCENARIOS COMO FUTUROS ALTERNATIVOS
- Los escenarios que se producen a partir de diversos métodos y técnicas como el Day dreaming, World café, talleres de futuros y múltiples más. Incluyen los escenarios en matriz como los Mont Fleur



# POSIBLES CAMINOS FUTUROS



Los escenarios Mont Fleur

# Planeación de escenarios (Scenario Plannig)

- La planeación de escenarios “es esa parte de la planeación estratégica que se refiere a las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre del futuro” (Ringland, p. 4)
- La planeación de escenarios es una herramienta para anticipar y manejar el cambio . El pensar escenarios es la perspectiva estratégica necesaria para el ambiente turbulento actual.
- La planeación de escenarios es la clara liga entre pensar los futuros y actuar estratégicamente. Diseñar futuros de manera creativa, innovadora e imaginativa.
- Planeamos todo el tiempo en nuestras vidas entonces debemos desarrollar la habilidad de interpretar señales y de generar estrategias.
- El pensamiento de futuros más la planeación estratégica es la que nos da la planeación de escenarios. Esta planeación en el campo de aplicación ha demostrado que la resiliencia y la flexibilidad pueden ser adquiridas.

## Planeación de escenarios: factores por tomar en cuenta

- 1. Esperar todo tipo de sorpresas inevitables
- 2. Observar los cambios en las reglas del juego establecidas
- 3. Analizar cómo nos afectarían
- 4. Buscar las raíces en las fuerzas dominantes
- 5. Identificar las interconexiones
- 6. Incrementar nuestra habilidad de respuesta y de ver las oportunidades que de otra manera pueden perderse.

# PLANEACIÓN DE ESCENARIOS ELEMENTOS

- La planeación de escenarios es un acercamiento sistemático para desarrollar y ejecutar estrategias en la incertidumbre. Crea la cultura orientada al cambio y está basada en cuatro elementos principales:
  1. Valores y creencias que en el largo plazo responderán a eventos futuros
  2. Construir la organización donde la información fluya
  3. Desarrollar las competencias: ambientes inteligentes, innovación tecnológica, planeación en incertidumbre, experimentar con nuevos productos
  4. Diseñar e implementar procesos

# FASES DE LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

- Las cuatro fases del proceso

1. DIAGNOSIS

2. ORGANIZACIÓN

3. PLANEACIÓN Y ACCIONES

4. CONTINUIDAD

- (Adaptadas de la propuesta de Bishop and Hynes)

# I. Diagnósis

- Identificar los problemas
- Plantearse los objetivos
- Seleccionar las alternativas que permitan el paso de una situación insatisfactoria a una deseable
- Cambiar actitudes
- Conocer a los públicos meta
- Entender la razón y el propósito de construir un futuro deseable

## II. Organización

- Seleccionar al equipo que hará los cambios
- Crear un ambiente estratégico de trabajo
- Estudiar el pasado y los principios originales de la institución
- Monitorear el ambiente. Sistema vigía
- Involucrar a colegas y personas que estén fuera de la institución

### III. Planeación y acciones

- Identificar tendencias motoras de cambio e incertidumbres
- Seleccionar herramientas prospectivas
- Construir ideas con creatividad y rigor. Organizarlas y jerarquizarlas
- Identificar implicaciones, valorar las decisiones, pensar con visión de futuro.
- Aplicar el pensamiento estratégico



## IV. Continuidad

- Elaborar un agenda programática
- Crear un sistema de inteligencia colectiva
- Comunicar resultados
- Institucionalizar la visión de futuro

## Establezcamos con Sergio Bitar:

- “Es indispensable que la prospectiva sea percibida como un instrumento útil a la función de gobernar. En la medida que los líderes políticos reconozcan esta utilidad será más fácil incorporar estos trabajos a la formulación de las políticas y programas. Los estudios de prospectiva y estrategia deben entenderse como una forma moderna de planificación que sustituye a la que existe desde los años sesenta. En ese entonces la planificación era una responsabilidad gubernamental, hoy debe volver a serlo.”

# Filosofía de la acción

- ¿la vida humana tiene un sentido y el hombre un destino?
- Lo encontraré en la acción...
- Maurice Blondel (1893)



Aunque nuestros sueños no se hayan realizado...

No quiere decir que sean irrealizables

Muchas Gracias...  
Dra. Guillermina Baena Paz

MIEMBRO DE LA EXECUTIVE BOARD DE LA WORLD FUTURES  
STUDIES FEDERATION

VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN IBEROAMERICANA DE LA WORLD  
FUTURE STUDIES FEDERATION

[drbaena@hotmail.com](mailto:drbaena@hotmail.com)