

II Jornadas de investigación 2009

II Ciclo de conferencias Prospectiva: construyendo futuros

Facultad de Contaduría y Administración UNAM

25 de agosto de 2009

El futuro de México: herramientas prospectivas para pensar lo impensable

Dra. Guillermina Baena Paz

drbaena@hotmail.com

El futuro es una realidad que tarde o temprano todos tenemos que vivir

De una vez y para siempre tenemos que pensar en que el futuro no es hacia dónde vamos, sino lo que estamos construyendo ahora. Ver hacia el futuro requiere de una nueva actitud, mente abierta y una formación que dé paso a nuevas herramientas para analizar el mundo en que vivimos.

El siglo XXI nos sorprendió con múltiples sucesos que venían gestándose desde la década de los años setentas y que apenas percibimos por falta de esas herramientas de análisis necesariamente diferentes a las que veníamos utilizando en el siglo XX, las cuales aunque muy depuradas, ya no sirvieron para entender las características de un nuevo contexto.

Vivimos en un nuevo mundo, que se empezó a gestar en las tres revoluciones científicas (la teoría de la relatividad de Einstein, la física cuántica y la teoría del caos y el efecto mariposa) El parteagusa se dio en la década de los setentas, el mundo que se creía estático y que podría interpretarse por los conocimientos científicos que hasta ahí teníamos se volvió, casi sin darnos cuenta en un mundo complejo, cuyos signos vitales están en las crisis de inserción sistémica, en su dinámica, en la rapidez de los cambios, en la multicausalidad de las problemáticas y en el constante vaivén caótico que va del caos al orden (ahí donde sólo habíamos estudiado el orden). Lo que no habíamos tomado en cuenta es que estas circunstancias provocan eventos emergentes, los cuales se presentarán cada vez con mayor frecuencia y de manera sorpresiva.

Los países, los lugares, las regiones vivimos interconectados y dependientes por efectos de la globalización y la sociedad de mercado, lo que sucede en un lugar puede tener un impacto fuerte en otro o un impacto menor en otro diferente, el asunto es que todos sufrirán el mismo impacto, el efecto dominó ya es insuficiente para explicarnos este fenómeno. México no es la excepción aunque todo el periodo del partido único en el poder logró una estabilidad política y económica envidiable. La situación antes descrita ha hecho que nuestro país, como nunca antes en su historia, haya vivido situaciones impensables que se han sucedido una tras otra.

Mucha gente ha pensado frente a ellas que en este país no pasa nada, en particular frente a hechos, declaraciones y sucesos de un gran impacto para núcleos específicos de comunidades y para todos los mexicanos.

Cantinflas decía en alguna de sus películas que este es el país de no pasa nada y cuando pasa pues ya pasó. Ironizando el punto de que todo parecía ser igual, inamovible.

Pero si la observación es desde la dinámica del sistema y de los cambios, tales eventos impensables son gotas que llenan el vaso, son débiles señales, signos y hasta eventos portadores de futuro, de que una sorpresa puede suceder.

Unas cuantas manifestaciones, protestas de algunos columnistas y medios de comunicación, denuncias de periodistas y todo parece no trascender. La sucesión tortuosa, intensa, de hechos hace olvidar uno y atender el siguiente. En términos jerárquicos todos parecen igual de importantes o algunos, aunque importantes, ya no parecen significativos frente a los nuevos que se manifiestan.

Una mirada al lapso comprendido entre el 15 de septiembre de 2008 al 30 de junio de 2009 es el recuento de intensos eventos impensables que hemos vivido. Cierto que nos advirtieron que 2009 iba a ser un año difícil, pero el adjetivo se quedó corto. Veamos:

- ⊙ Granadas en el Zócalo de Morelia durante la ceremonia del Grito dejan múltiples víctimas, Michoacán, 15 de septiembre del 2008.
- ⊙ No se sabía qué era más insólito si un avión que caía encima de carros y personas en plena ciudad a una hora de mucho tráfico o que en el avión iba el Secretario de Gobernación Juan Camilo Mouriño y varios funcionarios quienes murieron instantáneamente.

Luis Téllez, Secretario de Comunicaciones y Transportes se instauró como vocero, no aparecieron ni el Secretario de Seguridad Pública, ni el Procurador, era el once de noviembre del 2008.

- ⊙ El Secretario de Hacienda, Agustín Castrens declara que la crisis económica global de inserción sistémica es un “catarrito”
- ⊙ Después de unas grabaciones aparecidas en los medios de comunicación, donde con palabras altisonantes, Téllez afirmaba que Salinas se robó la mitad de la nómina secreta, el Secretario renuncia a la SCT lo más asombroso de lo ya sombrero es que lo reinstalan como Presidente de la Bolsa Mexicana de Valores
- ⊙ El abogado particular Fernando Gómez Mont es nombrado Secretario de Gobernación frente al asombro de muchos que ni siquiera sospecharon esta decisión.
- ⊙ El Caso de la discoteca News Divine y el asesinato de Fernando Martí llevan un año sin resolverse. Varias agrupaciones insisten en el punto.
- ⊙ El presidente de Francia, Nicolás Sarkozy, viene a México y aboga por Florence Cassez acusada de nexos con secuestradores. Días después, cuando se prueba esta

vinculación, Calderón anuncia que se le castigará en México con 60 años de cárcel y no se le extraditará como lo ha pedido el presidente de Francia.

- ⊙ La crisis de la Influenza humana apareció tan rápidamente que sorprendió a muchos, a los criadores de puerquitos y a los prestadores de servicios turísticos. Lo sorpresivo de las medidas y la recomendación de una atención a tiempo es crucial, llenó los hospitales, pero de personas con crisis de ansiedad, depresión y ataques de pánico.

Más sorpresas fueron las decisiones del Jefe de Gobierno del DF de parar todas las actividades de la ciudad sin medir las consecuencias dentro de una situación de grave crisis económica. Los mayores interrogantes surgieron cuando las otras entidades del país no tomaron medidas similares. El ambiente se llenó de una desconfianza no calculada por los tomadores de decisiones, las reacciones, de la gente fueron de crítica, de incertidumbre, de ira, de sospechas y surgieron las teorías del complot, del shock, del destino manifiesto, alguien quería acabar con los mexicanos.

La crisis económica que evidentemente no era catarrillo desde el área de la salud se transformó en pulmonía. Supimos que más allá de la pulmonía física, también fue económica y de imagen para nuestro país.

- ⊙ No se calcularon las consecuencias del golpe a la imagen del país y a los mexicanos. Nunca como ahora, vimos la acción de muchos países que discriminaron a los mexicanos de diversas maneras algunas hasta violentas, con retenciones ilegales.
- ⊙ También el golpe a la industria turística fue crítico, Cancun bajó su ocupación hotelera al 10%, qué decir en el Distrito Federal
- ⊙ Durante este periodo dos temblores de más de 5 grados se suceden, curiosamente el menos fuerte es el que más asusta por sus movimientos trepidatorios.
- ⊙ Pierde México en el fútbol, en un contexto como el que vivimos la desesperanza se encamina hacia el fútbol, golpea con más fuerza en la autoestima como país.
- ⊙ Cuando lo escuchamos no creíamos lo que estábamos oyendo: “Entre más humanos nos vean, más nos van a apreciar” por aquello de los curas pederastas y la pornografía infantil. Declaraciones ni más, ni menos del Secretario de la Conferencia del Episcopado Mexicano
- ⊙ Fidel Herrera logra bajar un video en You Tube que lo criticaba. Era una canción basada en la música de la película Rudo y cursi. Al otro día ya estaba en otros servidores de la red.
- ⊙ Salen a la venta: Libros de Ahumada, Madrazo y dos sobre Peña Nieto todos con denuncias, hechos impactantes, testimonios fulminantes.
- ⊙ Hay informaciones y hechos que recorren de voz en voz las redes informales de información de los ciudadanos, esto era un secreto a voces, pero que lo dijera un expresidente se volvía un escándalo. Las declaraciones contundentes de Miguel de

la Madrid contra Salinas de Gortari sobre la nómina secreta, sobre su perverso actuar y lo arrepentido que esta de la Madrid de haberlo apoyado fueron resonantes.

Pese a que quisieron minimizarse con una carta donde de la Madrid se dice enfermo, por lo cual a las declaraciones no debían hacerles caso. La información pública habló de que el expresidente había sido presionado y tal vez hasta chantajeado por gente de Salinas.

- ⊙ Otro secreto a voces era el tráfico de influencias de Diego Fernández que ahora los medios resaltaron.
- ⊙ Aprobación de leyes contra el aborto en varios estados del país. Tanto que ha costado la reivindicación de los derechos de la mujer y el avance que en el DF representaba no tener penas contra el aborto, los gobiernos de varios estados caracterizados por su postura ideológica derechista han aprobado el cambio en sus constituciones para condenar el aborto.
- ⊙ En un hecho inusitado las fuerzas federales, sin aviso previo al gobernador, hacen un operativo donde son detenidos 27 funcionarios de Michoacán acusados de tener nexos con la delincuencia organizada y delitos contra la salud.
- ⊙ Los niveles de impunidad y corrupción que privan en el sistema penitenciario en México provocan un hecho inusitado donde escapan 53 reos de Cárcel de Zacatecas
- ⊙ Hay un incendio en guardería de Hermosillo. Mueren 49 niños. La peor tragedia infantil en la historia del país y probablemente en el mundo. Se descubre red de complicidades y corrupción de los dueños de la guardería ligados con altas autoridades. Una guardería subsidiada por el IMSS es un negocio muy redituable, quedan al descubierto estas maniobras que se prestan para que familiares de grupos en el poder, se beneficien de estos proyectos. También muestran un Seguro Social con severos problemas de administración en el área. Consecuencia de ello surge un movimiento social encabezado por los padres de los niños muertos.
- ⊙ Dos medios de comunicación filtran una grabación donde hay declaraciones del candidato del PAN al Municipio de Garza García respecto a la paz que vive su municipio gracias a la tregua que se tiene con el cartel de los Beltrán Leyva.
- ⊙ Hace pocas declaraciones, pero cuando habla nos deja asombrados, la Comisionada del Instituto Mexicano de Migración afirma que el turismo sexual es inevitable, agrega que renunciará, sólo si lo quiere dios, Calderón o la SEGOB
- ⊙ Ya es legal portar cierta cantidad de drogas. Mientras nos entretuvieron con la influenza, la Cámara aprobó el acuerdo sin discusión alguna.
- ⊙ A los ya agudos problemas de divisiones en el PRD se aumentan las declaraciones de AMLO, éste propone un extraño enroque con otro partido el PT, pide al pueblo que vote por el candidato (de ahora en adelante conocido como Juanito) para que su candidata, Clara Brugada, llegue a la Delegación de Iztapalapa. La complicadísima estrategia está llena de condicionantes: si gana, si quiere dejar el cargo, si el Jefe de

Gobierno pide a la Asamblea, si la Asamblea acepta, si es legal o no, si Marcelo quiere, etc.

- ⊙ El problema de las elecciones intermedias por primera vez no se veía tan tranquilo como ha sido costumbre, las Elecciones se pusieron en entredicho y por primera vez el voto nulo es el nuevo actor político.
- ⊙ El caso Peña Nieto se abre de manera abierta y pública gracias a su relación con Televisa a la que ha pagado millones para su publicidad personal y desde ahí, promover a los candidatos priístas e ir asegurando sólidamente su candidatura presidencial.
- ⊙ El incendio en guardería lleva a una severa confrontación del gobierno federal con el gobierno estatal de Bours en Sonora. Se echan la culpa mutuamente por el suceso.
- ⊙ De enero al 30 de Junio ha habido 3 247 muertes por narcotráfico, 67% más que en 2008.
- ⊙ Colapsa el mercado de ropa en la primera mitad del año. Las ventas de las tiendas departamentales han bajado considerablemente
- ⊙ Televisa se envuelve en escándalos constantes, ahora se sabe que tiene a gente de su jurídico como candidatos del Partido Verde.
- ⊙ Otra situación insólita es la red social titulada “Yo odio a la niña del PRD”, en Facebook con 155 mil integrantes y se dedica a fomentar el odio y amenazar a la niña de siete años que es la imagen del PRD en la campaña
- ⊙ Una nota escondida entre cúmulos de información da cuenta que hay un grupo paramilitar llamado “Mata Zetas” del cual se sospecha estar alineado con la derecha y patrocinado por empresarios.

Para junio del 2009 cabe la pregunta si estas situaciones quedarán en débiles señales o serán portadoras de futuro que en efecto bola de nieve llevarán a transformaciones o sorpresas inevitables.

Si esto pasó en nueve meses y fue pareciéndose a un embudo donde los hechos empezaron a surgir, pero también se empezaron a complicar, de ahí que hiciéramos el análisis del siguiente mes para saber si pasa algo, cuando parece que no pasa nada.

EVENTOS DE JULIO DEL 2009

- ⊙ El catarrito ha provocado que para el primer semestre del año 19 millones de mexicanos tengan ingresos inferiores a mil pesos y los pobres patrimoniales hayan aumentado sólo en este gobierno a 50.5 millones
- ⊙ El INEGI reporta que en 2008 cayeron 1.6% los recursos mensuales, en cambio 10% de los más ricos aumentaron sus recursos y concentraron 36.3% de la riqueza.

- ⊙ El pueblo de Arteaga, Michoacán es sitiado por 5 000 efectivos entre policías y ejército para acabar con los narcotraficantes que ahí habitan. La población vive entre el miedo y la zozobra. No hay presidente municipal, 19 policías municipales fueron arrestados acusados de matar a 12 agentes federales.
- ⊙ Canadá pide visa a los mexicanos. Se informa sobre la impresionante cifra de doce mil mexicanos que en el primer semestre del año se fueron como “exiliados políticos”, una estrategia conveniente, un camino que han encontrado los mexicanos para no tener dificultades de entrada como en EU y con la garantía que esa condición lleva a la revisión de cada caso y puede tardar hasta dos años, mientras tanto, el gobierno les da acceso a un empleo y protección médica.
- ⊙ Eduardo Bours perdió Sonora en las elecciones. Fue el único estado priísta que perdió el PRI en las elecciones intermedias del 5 de julio.
- ⊙ El hermano del gobernador de Michoacán es acusado de estar ligado a los narcos
- ⊙ El candidato panista de San Pedro Garza, quien declaró haber hablado con los Beltrán Leyva, fue ganador en su municipio.
- ⊙ La Tuta, miembro de la Familia habló a un programa local de televisión, señaló que seguirán luchando contra secuestradores y asesinos, pidió un pacto nacional y acusó directamente a Genaro García Luna de estar coludido con los narcos
- ⊙ Se presentó un rebrote de influenza y se dijo que vendrá el tercero en la temporada invernal. Hay 16 mil 442 casos y 146 defunciones hasta julio.
- ⊙ La Corte pospone atraer el caso de la Guardería de Hermosillo. Sin culpables directos, sólo renunciadas, desaparecieron los dueños. La CNDH diluye en varias instancias a los culpables. Ya son 49 los niños muertos.
- ⊙ Chiapas eleva las metas del milenio (ONU) a rango constitucional, crea las ciudades rurales sustentables y se promueve en los medios nacionales.
- ⊙ Se hundió 30 metros una construcción en Santa Fe. Al parecer los documentos no están en regla. Hay un funcionario de Atzacapotzalco como encargado de la obra
- ⊙ Gana “Juanito” la delegación Iztapalapa. Piensa quedarse dos meses no 15 días. Clara Brugada a la espera de la delegación prometida por el pacto de AMLO y Juanito.
- ⊙ Renuncia Germán Martínez a partir de la estrepitosa derrota del PAN en las elecciones del 5 de julio
- ⊙ Rebelión en el PAN se niegan a participar en la selección del presidente de Partido seis candidatos y dejan solo a César Nava acusándolo de ser imposición de Calderón. Se forma el TUCON (Todos contra Nava).
- ⊙ El PRI recupera el poder, gana gubernaturas y mayoría en Congreso

- ⊙ Corre el rumor que Beatriz Paredes sufrió un infarto. Varios días después lo niega.
- ⊙ PRD a la refundición no refundación, corre a 500 miembros. Problemas en la cúpula. Se discute la expulsión o no de AMLO, no hay acuerdos.
- ⊙ Contradicciones severas de la PF y la PGDF en el caso de Martí : hay dos bandas que aparecen como culpables. Capturan a secuestradores de Silvia Vargas. Los encara Nelson Vargas: la hija murió a los tres días de secuestrada, le aplicaron anestesia para cortarle los dedos y tuvo un choque anafiláctico del que ya no salió.
- ⊙ Se sospecha que el negociador fue quien no entregó el dinero en ninguno de los dos casos y por ello los mataron, ¿quién lo protege?
- ⊙ El narco se extiende a la tala de árboles para sembrar estupefacientes.
- ⊙ Ahora ejecutan a mandos altos. Un extraño caso donde dos de los mejores elementos especialistas en el área de secuestros, con cargos de alto nivel, no pudieron impedir la muerte de una secuestrada de la familia Coppel, fueron asesinados, también la secuestrada y el secuestrador se suicidó. Todo parece no tener lógica. Hay varios rumores.
- ⊙ Al 31 de julio hay 3 974 ejecutados por narcotráfico. En solo este mes 727 muertes, el promedio de los otros seis meses fue de 662 muertes por mes.
- ⊙ Procampo subsidia cultivos ilegales, reconoce Sagarpa Le dicen Procapo ahora. Desde 1994 se presenta el uso político del programa y corrupción. Entre los beneficiarios hay varios políticos, gobernadores y familiares además de narcos.
- ⊙ El Gobernador de Guanajuato desvió recursos para quedarse con refinería. Ya se cumplieron los cien días y hasta la fecha ni Guanajuato, ni Hidalgo, han podido tener los terrenos prometidos.
- ⊙ El Jefe de Gobierno del DF releva a tres secretarios: Obras, Desarrollo Urbano y Educación
- ⊙ Mil 200 mineros de Cananea llevan en huelga dos años
- ⊙ Ordeñan a PEMEX en 19 estados, crearon una empresa paralela del crimen organizado. Se calculan pérdidas por 219 mil millones de pesos en seis años. Presunta participación de servidores públicos y funcionarios. Se desplomaron en 93% las ganancias de PEMEX, en 6 meses adquirió una deuda de 100mil millones de dólares
- ⊙ Calderón instituye la cédula de identificación biométrica.
- ⊙ Ingreso histórico en UNAM, de 324 mil aspirantes se aceptaron 41 mil 418 en bachillerato.

Ante estas situaciones es cuando lo impensable empieza a marcar rumbos diferentes a lo previsto.

INSTRUMENTOS PARA PENSAR LO IMPENSABLE

Para que pueda surgir lo posible...

...hay que inventar una y otra vez lo imposible.

WILD CARDS O EVENTOS INESPERADOS

Los wild cards son eventos con una relativa baja de probabilidad de ocurrencia , pero que pueden tener alto impacto, provocando que la humanidad experimente colisiones, convergencias de fuerzas globales que surgen se recombinan, chocan entre sí causando oleadas sucesivas de eventos con impactos de primero, segundo y tercer orden, cuando esto pasa, todo se sale de balance.

Es el caso de los desastres naturales (inundaciones, tsunamis, terremotos), eventos políticos (terrorismo, cambio violento del régimen), tendencias demográficas (reducción de población por epidemia, migración o cambios en los recursos naturales), crisis económica, pandemias.

A los wild cards Pierre Wack cuando trabajó para Shell les llamaba los “rapids” posteriormente se les mencionó como disrupciones o rupturas sin tener un metodología específica. En 1995 John Petersen decidió estudiar las sorpresas y escribió el libro *Out of the Blue: How to Anticipate Big Future Surprises*, (The Arlington Institute, 1997, 2ª. ed. Lanham: Madison Books, 1999). donde ya se expone una metodología para su estudio.

Sin embargo, los wild cards cobran especial relevancia cuando sucede el hecho del 11 de septiembre del 2001 y luego cuando nos sorprende la crisis financiera mundial.

Hasta el momento los estudios del futuro habían privilegiado las tendencias.

1. Las tendencias son las fuerzas motoras que proveen la dirección fundamental del futuro
2. Los impactos cruzados son las tendencias interactuando entre sí y
3. los Wild Cards se vuelven elementos de baja probabilidad pero con sorpresas de alto impacto.

Pero, ¿Cómo detectar lo impensable? Porque más allá de la curiosidad de algo que no sabemos es algo aún cuando todavía no sabemos que no sabemos. Por eso detectar los posibles eventos emergentes se vuelven tan importantes que, en palabras de Patrick Corsi, las señales débiles son más importantes que las tendencias.

Hay eventos de tres tipos:

1. Eventos conocidos que ocurrirán sin certeza de tiempo

2. Eventos futuros desconocidos (el siguiente terremoto) para el público en general y sólo sobrevivimos si consultamos a los expertos adecuados o si tenemos modelo adecuados para ellos

3. Eventos intrínsecamente desconocidos para los cuales no hay expertos, ni conceptos, ni medios de observación. El número de estos es infinito.

Para identificar los wild cards podríamos hacer estas preguntas:

¿qué wild cards podrían pasar?

De esos ¿cuáles serían los más importantes?

¿podemos anticipar su llegada?

¿hay algo que podamos hacer sobre ello?

Manejar los wild cards requiere de métodos no convencionales:

Pensamiento no lineal (fuera de la caja), pensamiento sistémico, entrenamiento creativo, intuición, pensamiento asociativo o sincrético y construcción de sueños y esperanzas.

La interpretación se vuelve un elemento muy importante, una tercera dimensión en las débiles señales o signos del futuro como les llama Hiltunen (future signs).

Las fuentes que permitirían identificar algunos wild cards son:

- -Lluvia de ideas
- Entrevistas a expertos
- Encuesta
- Analogías históricas
- Ciencia ficción

Pero también existen dos herramientas claves para detectar los wild cards: las débiles señales y el monitoreo del ambiente

DÉBILES SEÑALES

Los eventos inesperados o bien, pueden impactar de modo significativo, o bien aparecer y permanecer latentes como débiles señales de situaciones que estarían por venir

En prospectiva los eventos impensables se conocen como Wild Cards. Debemos estar atentos a ellos para que al presentarse los podamos enfrentar o estemos preparados con opciones para ello.

Identificar tendencias dominantes o que mueven al cambio es más sencillo, cuando a partir de la observación de su propio desarrollo e incluso de sus orígenes en el pasado, podemos evaluar su curso de acción y formular diversos escenarios en consecuencia.

Sin embargo, con los eventos inesperados la situación no es tan sencilla. Sobre todo porque se mueven en la incertidumbre de que pueden surgir y desaparecer o bien pueden convertirse en tendencias emergentes de alto impacto.

Jim Dator dice que

Los temas emergentes son el primer estadio de desarrollo de lo que podría ser una tendencia, mientras son débiles, oscuros y frágiles podemos estimar cómo pueden crecer y si su crecimiento deberá ser alentado, desalentado o ignorado.

¿Cuáles serían los elementos a los que debemos atender?

Es importante estar al tanto de las llamadas “débiles señales” y de los eventos portadores de futuro, así como de los actores que se mueven en los diversos escenarios.

Las señales débiles son un conjunto de fenómenos caracterizados por la circulación de un mensaje que debemos considerar por su novedad, actualidad, interés general y que en algún momento podrían llevar a una transformación o a una ruptura de lo establecido

Un evento portador de futuro es: Hecho o fenómeno considerado como susceptible de engendrar efectos específicos en el seno de una evolución dada, sea en razón de su naturaleza, de su dimensión o del momento de su surgimiento (Decouplé).

Por lo regular genera un efecto “bola de nieve”.

Los actores sociales son: Sujetos, agentes, organizaciones, instituciones, grupos o conglomerados humanos que se asocian, consciente o inconscientemente, para defender sus propios intereses actuando con el grado de poder que cada uno tiene.

1. Si las tendencias son las fuerzas motoras que proveen la dirección fundamental del futuro
2. Si los impactos cruzados nos dan la información sobre las tendencias interactuando entre sí.
3. Los wild cards son eventos de baja probabilidad pero que nos pueden dar sorpresas de alto impacto.

Las débiles señales indican la aproximación de un evento inesperado o desarrollo futuro, que cuando llega es como el equivalente al movimiento provocado por un terremoto, de ahí que se les conozca también como “futurequakes”, terremotos futuros

MONITOREO DEL AMBIENTE

Esta técnica originalmente así nombrada y usada entre la década de los sesentas y setentas por los futuristas ha causado confusión pensando que sólo se refiere al medio ambiente

natural, posteriormente ha sido utilizada con términos como Futures Scanning Systems, Early Warning Systems y Futures Intelligence Systems. Atendiendo a la información de tales sistemas, Jerome Glenn ha preferido llamarla Inteligencia Colectiva (Collective Intelligence, p. 3) entendida ésta como la propiedad emergente que produce la sinergia entre el conjunto de datos/información/conocimiento, hardware/software y la experiencia de mentes de expertos quienes continuamente están retroalimentándose para tener “Justo a tiempo el conocimiento” para tomar mejores decisiones.

Su objetivo central es simplemente encontrar de manera temprana indicios de posibles desarrollos de futuro que pudieran ser importantes y con ello ganaremos tiempo para enfrentarlos tanto como sea posible.

Provee información para los tomadores de decisiones y analistas para estimular la imaginación Proporciona una vista de las condiciones futuras en el contexto de lo que eventos, condiciones cambiantes pueden significar para establecer decisiones.

De esta manera Gordon y Glenn proponen un sistema de monitoreo que comprende:

1. Monitoreo:

- Prensa (periódicos, revistas, boletines)
- Sitios WEB
- Búsqueda en Internet de palabras clave
- Conferencias y Seminarios
- Rastreo de expertos

2. Análisis y síntesis Individual del grupo estrategia (staff) de la dirección

3. Generación del sistema de Inteligencia colectiva

4. Dirección hacia

La retroalimentación y nuevos requerimientos tanto del monitoreo como del análisis y la síntesis y la interacción con el sistema de inteligencia colectiva

Las decisiones

La orientación de futuro entendimiento y aprendizaje

Lo más importante de este sistema, según Glenn, es la retroalimentación, sin ella no funciona la inteligencia colectiva y no se podrían tomar decisiones inmediatas como se requieren.

Adicionalmente las débiles señales o nuevos elementos se pueden detectar en este patrón con la identificación de temas, tendencias y eventos portadores de futuro.

Peter Drucker dice que “La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”

La invención, la imaginación creativa, el pensamiento crítico y la creación de conocimiento deben ser de ahora en adelante las que guíen un pensamiento

prospectivo, detectar los temas emergentes del ambiente y las débiles señales nos permitirán anticipar cambios.

Aprovechemos estas nuevas herramientas, de lo contrario siempre estaremos en desventaja pensando sólo dentro de la caja con los paradigmas del siglo XX y seremos sorprendidos y rebasados por los hechos.

Sobre esta nueva situación no nos digamos sorprendidos. El destino nos habrá alcanzado...

Así que lo mejor será que genere su *Centro de anticipación de sorpresas y eventos repentinos*. En otras palabras, *si la oportunidad no toca, construya una puerta*.

FUENTES

Corsi, Patrick, Remapeando nuestra mente para ver un futuro cambiante, PAPER en inglés proporcionado por el autor.

Choo, C.W. (2006), *The Knowing Organization- How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford University Press, New York, p.354.

Dator, J.: (2005), “Universities Without ‘Quality’ and Quality Without ‘Universities’.”, en *On the Horizon*. Vol. 13, No. 4, 199-215 .

Dill, W.R.(1962), The Impact of Environment on Organizational Development. In *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, edited by S. Mailick and E.H. Van Ness, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 94-109. (referencia en C. W. Choo, (2006), *The Knowing Organization- How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, New York, p 112.

El Universal 15 de septiembre de 2008 al 31 de julio del 2009

Ferguson, S.D. (1993), Strategic Planning for Issue Management: The Communicator as Environmental Analysts, *Canadian Journal of Communications*, Vol. 18, No. 1 (<http://info.wlu.ca/~wwwpress/jrls/cjc/BackIssues/18.1/ferguson.html>).

Gordon Theodore J. y Jerome C. Glenn “Environmental scanning” en Glenn J. y Gordon T.(2009) *Futures research methodology* CD, V. 3.0, 45p.

Hiltunen, Elina, (2007), Where Do Future-oriented People Find Weak Signals?, Finland Futures Research Centre Turku School of Economics and Business Administration.

Petersen John L. y Steinmüller Karlheinz. “Wild cards” en Glenn J. y Gordon T.(2009) *Futures research methodology* CD, V. 3.0, 22p.