

IMPORTANCIA DE LOS ESCENARIOS Y SU COMBINACIÓN CON OTROS MÉTODOS EN EL TRABAJO PROSPECTIVO.

**Seminario Internacional de Formación Prospectiva 2016:
Construcción de Escenarios y Estrategias para la Toma de
Decisiones.**

Octubre 28, 2016.

Antonio Alonso Concheiro
Fundación Javier Barros Sierra
Analítica Consultores

CON RELACIÓN A LO QUE SUGIERE EL TÍTULO:

IMPORTANCIA DE LOS ESCENARIOS:

- Los escenarios se han convertido en parte muy importante de los ejercicios de prospectiva o estudios de los futuros.
- Difícilmente podría negarse la importancia de emplear escenarios como medio para presentar imágenes del futuro.
- Un estudio de prospectiva que no incluya escenarios puede parecer incluso inconcluso.
- La amplitud y extensión de la literatura sobre construcción de escenarios y sobre escenarios específicos es muestra palpable de dicha importancia.

CON RELACIÓN A LO QUE SUGIERE EL TÍTULO:

SU COMBINACIÓN CON OTROS MÉTODOS:

- Escenarios como método y/o como producto.
- Existen muchas maneras de matar pulgas para construirlos.
- Pueden emplearse cualesquiera de las herramientas o métodos del abanico de técnicas disponibles en la prospectiva y, por supuesto, diferentes combinaciones de ellas (p.e. STEEP, análisis morfológico, modelos de simulación, Delfos, Montecarlo, etc.).
- Ninguno de los caminos (herramientas) de construcción puede considerarse "mejor" o "superior" a los demás en algún sentido.
- Las preguntas sobre el futuro (tipo de escenarios) pueden condicionar las técnicas a emplear.

Título más apropiado para la presentación:

VISIÓN CRÍTICA SOBRE LOS ESCENARIOS

O

UN “STRIPTease” DE LOS ESCENARIOS

Sólo desnudando a los eslóganes y verdades comúnmente aceptadas podremos lograr el rigor y seriedad que sería deseable.

TODOS LOS ESCENARIOS SON HECHOS CULTURALES

LOS CONSTRUIMOS Y USAMOS SEGÚN NUESTROS SESGOS Y PREJUICIOS, NUESTRAS ILUSIONES Y ENGAÑOS, NUESTRAS DISTRACCIONES Y PREOCUPACIONES , NUESTROS CONOCIMIENTO O IGNORANCIA, NUESTRAS NEGACIONES, NUESTRAS ASPIRACIONES.

ALUD DE PREGUNTAS CRÍTICAS SOBRE LOS ESCENARIOS

- ¿Propósito?
- ¿Tipos de escenarios y su relación con las preguntas sobre el futuro?
- ¿Cuántos escenarios?
- ¿Cómo estados futuros (indeterminados), o como narrativas concretas (historias fechadas, hechos específicos)?
- ¿Internamente consistentes?
- ¿Con probabilidad asociada a ellos?
- ¿Escenarios etiquetados (bautizados)?
- ¿Y los actores de y en los escenarios?
- ¿Cuáles escenarios? ¿Cuáles fuerzas motrices o ejes de construcción?
- ¿Quién, cómo y por qué selecciona los escenarios?
- ¿Existen sesgos inevitables en su construcción?
- ¿Utilidad de los escenarios?
- ¿Imposibilidades en los escenarios?
- ¿Responsabilidad por los escenarios incluidos y excluidos?

PROPÓSITO(S) DE LOS ESCENARIOS

- ¿Informar (más, mejor) a los decisores sobre posibles futuros, intentando mejorar sus procesos de toma de decisiones presentes?
- ¿Iniciar una conversación estratégica sobre posibilidades futuras?
- ¿Explorar posibles futuras consecuencias de las decisiones que es posible tomar en el presente?
- ¿Ampliar los marcos de referencia y posibles contextos?
- ¿Iluminar procesos causales y su relación con puntos de toma de decisiones?
- ¿Iluminar las fuerzas impulsoras de posibles cambios?
- ¿Crear visiones compartidas acerca de posibles futuros?
- ¿Imaginar futuros “mejores” (deseables, preferibles)?
- ¿Ninguno de los anteriores, o todos ellos?

CONSTRUIR Y USAR ESCENARIOS ES **HACERSE PREGUNTAS** VINCULADAS CON LA TOMA DE DECISIONES Y **NO SÓLO DAR RESPUESTAS.**

EL **PROCESO** DE CONSTRUCCIÓN Y USO DE LOS ESCENARIOS, ¿ES **TAN O MÁS IMPORTANTE** QUE LAS PROPIAS HISTORIAS CONTENIDAS EN ELLOS?

LOS ESCENARIOS, ¿DEBEN AYUDAR A DETERMINAR CUÁLES SON LAS **ALTERNATIVAS EN CADA MOMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES** PARA ALTERAR, FACILITAR O DETENER LA EVOLUCIÓN FUTURA PREVISTA EN ELLOS?

TIPOS DE ESCENARIOS Y SU RELACIÓN CON LAS PREGUNTAS SOBRE EL FUTURO.

¿Mismo tipo de escenarios para futuros globales, nacionales, regionales, de un sector económico, de una tecnología (o un haz de tecnologías), de una institución?

Escenarios **posibles, plausibles** (posibles y creíbles), **preferibles** (deseables), **probables**.

Escenarios **críticos, transformadores, catastróficos**.

Escenarios **como arquetipo** (pauta a imitar, reproducir, o copiar).

Exploratorios (empujados por el presente) vs. **Normativos** (jalados por el futuro).

Explicativos (lógica de y entre escenarios) vs. **Descriptivos** (secuencias sin explicar qué las produce).

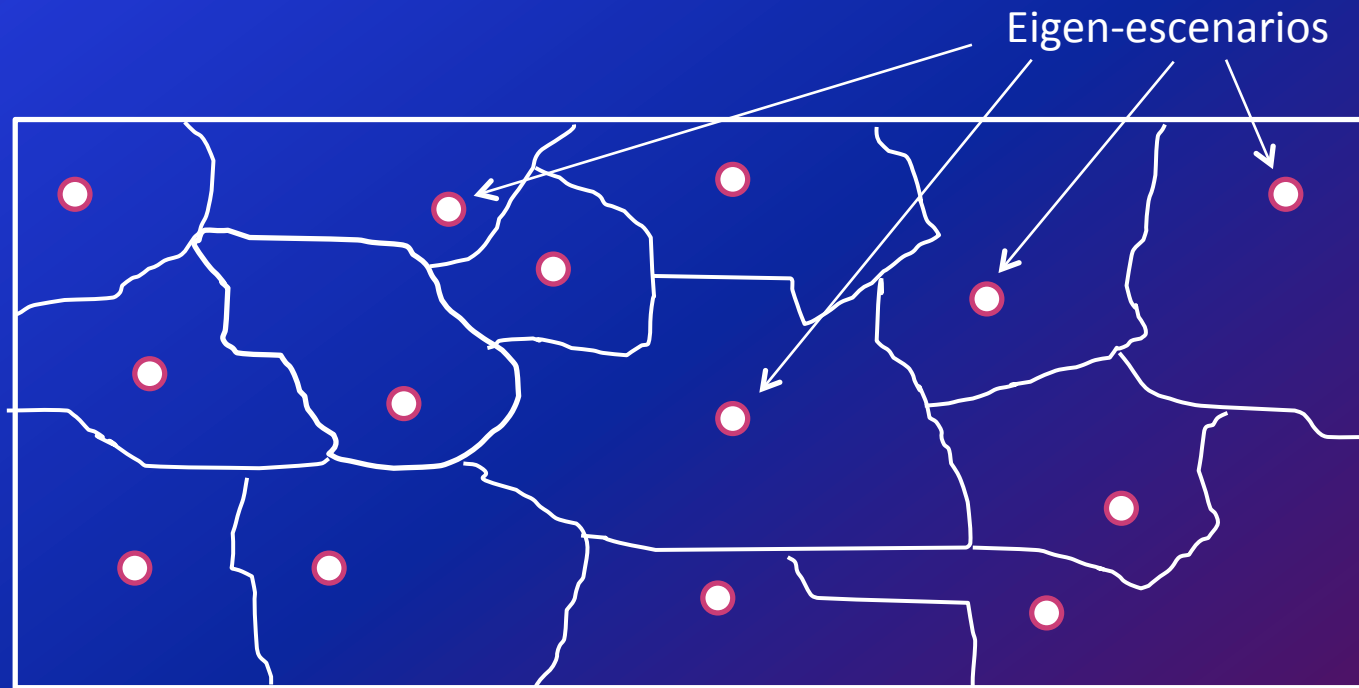
Positivistas (causalidad, generalizaciones) vs. **Realistas** (no siempre proponen orden o causalidad; relaciones necesarias y contingentes)

¿CUÁNTOS ESCENARIOS?

Número infinito de posibilidades.

Inevitable la reducción (ilusoria) de la realidad futura a un número limitado de ellas.

IDEAL: Partición canónica del espacio de posibilidades (clases equivalentes)



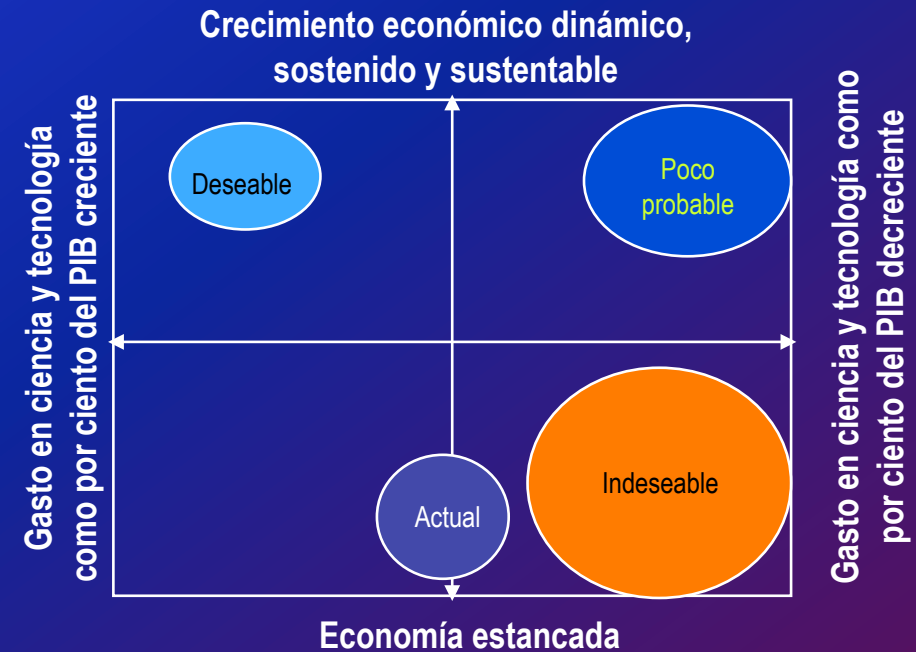
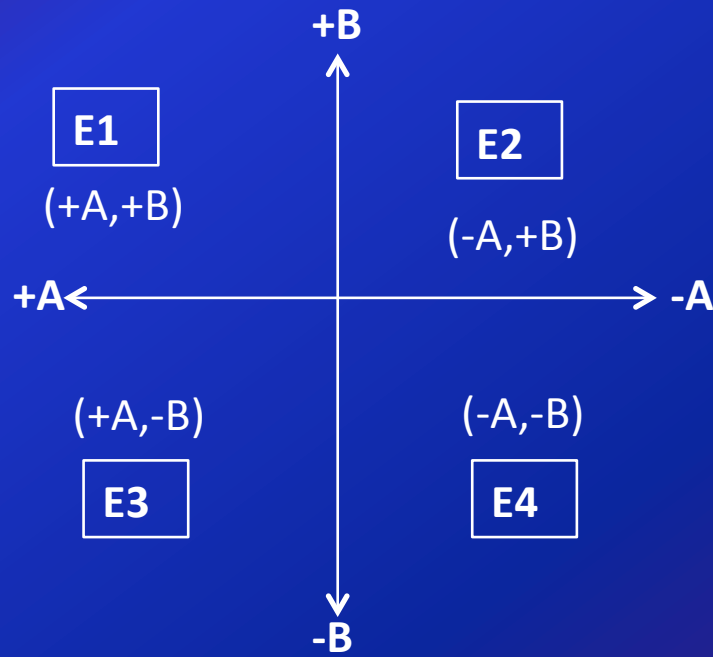
¿Tres a cinco?

¿No más de siete (dificultades para los decisores)?

(¿Cuál es nuestro propósito? ¿Facilitarle la vida a los decisores?)

¿Número par, para reducir la tentación del “escenario medio”?

La maldición del plano cartesiano



**PRESENTAR UN CONJUNTO LIMITADO
(PEQUEÑO) DE ESCENARIOS PUEDE SER
PELIGROSO PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Yehezkel Dror

Enmascara la verdadera naturaleza compleja
de elecciones críticas, que en su mayor parte
son un juego borroso con historia.

ENTONCES: ¿CUÁNTOS ESCENARIOS?

ESCENARIOS: ¿POSIBLES GRANDES RASGOS (estados, tendencias) FUTUROS, o NARRATIVAS CONCRETAS (eventos, fechas).

Grandes rasgos generales:

En el futuro (uno más o menos indeterminado) los rasgos que describirán un posible escenario serán: habrá más de X, menos de Y, un poco de Z, y casi nada de P, por lo que viviremos Q, R y W., ... etc.

Narrativas concretas:

En el año Z ocurrirá P, por lo que los actores A y B harán X y Y, lo que conducirá a que en el año Q ocurra M. Además en el año W se habrá logrado K, y ello hará que puedan ocurrir C y D. Sin embargo, Ñ y O intentarán que no ocurran y tomarán las medidas L y N, por lo que... etc.

LA CONSISTENCIA INTERNA DE LOS ESCENARIOS

Según Michael Porter: Los escenarios son visiones internamente consistentes de lo que podría llegar a ser el futuro.

¿Cómo estar seguro de que una visión de futuro es internamente consistente?

¿No depende la “consistencia” de nuestra interpretación de la realidad?

El mundo presente (y el pasado) está lleno de aparentes paradojas o inconsistencias.

Un futuro de libre mercado con disminución de las inequidades entre la población, ¿es internamente consistente?

Un sistema democrático en el que sólo un puñado de personas poderosas toman las decisiones importantes, ¿resulta internamente consistente?; ¿Y un sistema democrático de tipo monárquico?; ¿o una dictadura con crecimiento económico y mejora de las condiciones de vida de la población?

La tiranía de los rasgos permanentes.

Escenarios futuros en los que todo evoluciona en la misma dirección durante todo el tiempo de interés.

Todo evoluciona de manera “favorable” (o “desfavorable”) de ahora en adelante.

Más realista:

La educación va mal, la economía va bien...durante los próximos 10 años,...

Pero la mala educación se va convirtiendo en freno económico, y después de 10 años la economía empieza a ir mal, ... y ante los primeros síntomas de ello... se modifica el sistema educativo y la educación mejora.

LA PROBABILIDAD Y LOS ESCENARIOS

¿Se puede (debe) atribuir probabilidad a los escenarios?
¿Se puede hablar del “escenario probable”?

Toda narrativa detallada sobre el futuro (concatenación de eventos y estados de cosas) tiene en rigor **probabilidad muy pequeña de ocurrir**. Se puede hablar del “escenario más probable” (sólo en relación con los otros incluidos), pero siendo consciente de que la probabilidad de éste será siempre muy pequeña.

¿Por qué insistir en la probabilidad cuando existen muchas **otras lógicas modales**, quizás incluso más apropiadas para tratar con el futuro? [p.e., Alética (posibilidades), Doxástica (credibilidad), Epistémica (conocimientos)].

¿ESCENARIOS BAUTIZADOS (GLAMOROSAMENTE)?

Si los escenarios pueden resumirse adecuadamente con una etiqueta, ¿para qué leer los escenarios?

Si las etiquetas no pueden resumir adecuadamente los escenarios, ¿para qué emplear las etiquetas?

Los escenarios de Mount Fleur (Sudáfrica):

“Avestruz”

“Ícaro”

“Pato cojo”

“Vuelo de los flamingos”

Escenarios numerados: ¿Orden de preferencia?

¿CUÁLES ESCENARIOS? ¿CUÁLES FUERZAS MOTRICES O EJES DE CONSTRUCCIÓN?

La **selección** de los ejes de construcción o fuerzas motrices de los escenarios es **ARBITRARIA**.

En rigor, ¿podemos asegurar que los que escogimos son los más importantes para el futuro del asunto estudiado?

¿Cómo?

Para los escenarios de un país latinoamericano:

Democracia; crecimiento económico; distribución de la riqueza; felicidad; participación del estado; bienestar social; crecimiento demográfico; desarrollo tecnológico; corrupción e impunidad; grado de participación social; nivel educativo; etc.

EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL (Godet) Y SUS LIMITACIONES:

	V1	V2	V3	V4	Σ Reng
V1	0	1	0	4	5
V2	1	0	2	1	4
V3	1	2	0	1	4
V4	2	1	1	0	4
Σ Col.	4	4	3	6	



¿Y si $V1 \rightarrow V4$ fuese 2 y no 4, con todo lo demás igual?

	V1	V2	V3	V4	Σ Reng
V1	0	1	0	2	3
V2	1	0	2	1	4
V3	1	2	0	1	4
V4	2	1	1	0	4
Σ Col.	4	4	3	4	

¿Análisis de sensibilidad?

LOS ACTORES DE Y EN LOS ESCENARIOS.

La **presencia explícita de los actores** (sus activos, agendas, etc.) en los escenarios es más bien **infrecuente**. Pero las cosas ocurren (cambian, permanecen) en gran medida por la acción (o inacción) de actores.

El análisis de actores debería ser entonces parte importante de los escenarios. Pero, ¿cuáles actores?, ¿cómo determinar sus futuras agendas, activos, grado de influencia?, ¿qué papel deben jugar?

Mayor inversión en Ciencia, tecnología e innovación:

¿Mismo escenario si la hace el sector público, el académico o el privado?

Mayor crecimiento económico.

¿Mismo escenario si es debido a inversionistas nacionales o a los extranjeros?

QUIÉN, CÓMO Y POR QUÉ SELECCIONA UNOS Y NO OTROS ESCENARIOS

¿Existen los escenarios “neutros” (vacíos de valores)?

Todas las narrativas sobre los futuros compiten entre sí.

Todos los esfuerzos dirigidos a reflexionar sobre el futuro (ya sea mediante modelos cuantitativos o cualitativos) están **basados en nuestros modelos mentales** sobre cómo funciona el mundo (o el problema específico que nos ocupa). Y nuestros modelos mentales, en palabras de Forrester, “incorporan **nuestros sesgos, valores y creencias sobre cómo funciona el mundo**”, aún cuando con frecuencia no somos siquiera conscientes de cuáles son, ni de cómo afectan nuestro comportamiento y la manera en que percibimos la realidad.

**PERO, ¿CÓMO INFLUYE DE MANERA EXPLÍCITA EL
CONTEXTO CULTURAL SOBRE LOS ESCENARIOS?**

¿EXISTEN SESGOS INEVITABLES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS?

LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS ES UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SOBRE QUÉ INCLUIR Y QUÉ EXCLUIR EN ELLOS, LOS MODELOS O TEORÍAS DETRÁS DE SU LÓGICA (cómo opera la realidad), LA INFORMACIÓN Y PESO RELATIVO DE LO CUANTITATIVO Y LO CUALITATIVO, LAS HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN SU CONSTRUCCIÓN, ETC.

EN TODO PROCESO DE TOMA DE DECISIONES HAY SESGOS (PREJUICIOS) COGNITIVOS. SU PESO EN LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS HA SIDO POCO EXPLORADO.

**¿LOS TENEMOS PRESENTES AL CONSTRUIR ESCENARIOS?
¿ADVERTIMOS A LOS DECISORES QUE DICHS SESGOS EXISTEN?**

ALGUNOS SESGOS FRECUENTES:

- **“Anclaje en el presente o pasado”** (ignorar o dar un papel secundario a todo lo no actual o reciente).
- **“Sesgo de aversión a la pérdida”** (evadir escenarios indeseables, frente a la posibilidad de obtener beneficios en escenarios deseables).
- **“Sesgo de confirmación”** (tendencia a emplear información, modelos o argumentos que tienden a confirmar un futuro preconcebido).
- **“Descuento hiperbólico”** del tiempo (mayor peso al corto plazo) y el **“efecto de primacía”** (tendencia a darle mayor importancia a los eventos más próximos).
- **“Sesgo de falso consenso”** (estimar que las propias ideas, creencias, valores, imágenes de futuro son compartidas por los demás).
- **“Sesgo de arrastre”** (creer que algo es cierto (inevitable, que obligadamente ocurrirá) simplemente porque muchos otros (o ciertos líderes de opinión) así lo creen).
- **“Sesgo de encuadre”** (llegar a conclusiones diferentes a partir de la misma información dependiendo de la forma como se presenta ésta).
- **“Sesgo del creador”** (tendencia a desechar, desacreditar o infravalorar todo aquello que apunte a escenarios diferentes de los creados por quien realiza la prospectiva).
- **“Sesgo profesional”**, o tendencia a ver todos los asuntos a través del punto de vista (paradigmas) de la propia profesión.

ALGUNOS SESGOS FRECUENTES:

- **“Prejuicio de status quo”** (asignar mayor valor a lo que permanece estable o presenta cambios graduales , descartando o infravalorando la posibilidad de rupturas o discontinuidades).
- **“Sesgo de familiaridad”** (tendencia a mostrar preferencias por ideas o modos de razonamiento (métodos, herramientas, modelos, teorías) porque nos son familiares.
- **“Sesgo del prestigio”** (quienes sienten que tienen cierto prestigio que defender, niegan y atacan ideas que contradicen sus escenarios, sin atender a los razonamientos contrarios, independientemente de si éstos son o no sólidos).
- **“Sesgo de identidad social”** o **“de pertenencia”** (adoptar juicios que de otra manera se considerarían erróneos o falsos, o sobre los que simplemente no se tiene una opinión formada, sólo para no ser rechazados por el grupo).
- **“Efecto halo”** (tendencia a considerar que si una persona es conocedora de un asunto “X” (por ejemplo, el pasado y el presente) también lo será de “Y” (por ejemplo, el futuro)).
- **“Sesgo de punto ciego”** (tendencia a no darse cuenta de los propios prejuicios cognitivos).
- **“Ilusión de control”** (sobreestimar el grado de influencia que se tiene sobre el futuro).

UTILIDAD DE LOS ESCENARIOS.

LA SED DE CERTIDUMBRE

REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE: ¿SÍ o NO?



LO CONTRARIO DE CERTIDUMBRE O CERTEZA

EL FUTURO PERMANECE **IGUALMENTE INCIERTO CON O SIN**
NUESTRAS DESCRIPCIONES DE ALGUNAS DE SUS POSIBILIDADES.

¿MENOR PERCEPCIÓN DE INCERTIDUMBRE? ¿MÁS INCERTIDUMBRE?

SIEMPRE ÚTILES: ¿SÍ o NO?

SIGNIFICADO DE “ÚTILIDAD”

¿TODOS IGUALMENTE ÚTILES?

“BUENOS” VS. “MALOS” ESCENARIOS

¿CÓMO DISTINGUIR ENTRE UNOS Y OTROS *A PRIORI*?

¿CÓMO MEDIR (EVALUAR) LA CALIDAD DE LOS ESCENARIOS?

¿IMPOSIBILIDADES EN LOS ESCENARIOS?

¿Inclusión sólo de lo plausible (posible y creíble)?.

¿Pueden (deben) incluir los escenarios imágenes poco creíbles a ojos de los decisores?

¿Cómo detectar “imposibles” presentes que pueden resultar futuros “posibles” y “relevantes”? ¿No está la historia llena de imposibilidades históricas?

¿Cómo incorporar lo que no sabemos que no sabemos?

¿Sólo útiles si cumplen con la segunda ley de Jim Dator?:
“Para ser útiles deben parecer hoy ridículos”

ESCENARIOS Y LA RESPONSABILIDAD ASOCIADA CON ELLOS.

2009: Terremoto de la ciudad de L'Áquila (73,000 hab.), Abruzzo, Italia.

(6.3 grados Richter; 308 muertos, 1,500 heridos, cerca de 50,000



¿Dónde comienza y donde termina la responsabilidad de quien (es) construyen los escenarios?

¿Tenemos (podemos llegar a tener) responsabilidad legal?

Más importante: ¿Cambiaría ello la manera en qué construimos los escenarios y cómo los seleccionamos?

**ES MEJOR ADMITIR QUE HAY NEBLINA
QUE NO HACERLO.**

**PERO ES AÚN MEJOR ADMITIR QUE
HAY NEBLINA Y TRATAR DE
DISIPARLA.**

Jim Clarke

¡MUCHAS GRACIAS!

Construcción de Escenarios y Estrategias para la Toma de Decisiones