

## **UNIDAD III**

# **PROSPECTIVA Y ANÁLISIS DE SISTEMAS**

La prospectiva, como opción metodológica, estudia y trabaja sobre el futuro, y, se apoya en tres grandes estrategias:

### **Primera: la visión de largo plazo**

Dejando fuera los planteamientos de corto plazo (de uno a cinco años) donde las proyecciones (no las prospecciones) han permitido avanzar de manera más o menos asertiva. La visión de largo plazo tiene la extraordinaria ventaja de que prioriza el largo plazo sobre el corto plazo, esto significa que, para poder definir una estrategia, es decir, “el mejor camino”, lo más importante es definir para dónde vamos

### **Segunda: la cobertura holística**

La cobertura holística (visión del todo por encima de las partes) permite ver el todo y sus partes a efecto de operar mejor la complejidad que ha de presentarse, incluido un manejo más fino de los indicadores adecuados. Al mismo tiempo, ayuda a detectar la relación de causalidad entre dichos indicadores, identificando a la vez cuáles son más trascendentes, útiles o impactantes que otros. Es por ello que constituye otro elemento esencial de la prospectiva.

### **Tercera: el consensuamiento**

Única forma de pasar del conocimiento y diseño a la construcción, y exige que haya participación de los protagonistas; no excluye, sino incluye de tal manera que las decisiones sean la toma de conciencia de un colectivo que será afectado por esa decisión. Esta planeación más proactiva permitiría que las decisiones tengan fuerza (consenso + legitimidad); orientándose hacia la obtención de un control sobre el futuro.

El profesor Gary Hamel indica que "el gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. No es como si hubiera un solo futuro y que el reto fuera intentar predecir cuál de los futuros potenciales será el correcto.

## **PROSPECTIVA ESTRATEGICA**

La prospectiva permite explorar posibles y/o probables evoluciones futuras de instituciones o problemáticas de mediano y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influyen en su evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los actores implicados.

## **LA PROSPECTIVA COMO DISCIPLINA**

La prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente. Como hemos indicado se analizan los cambios en el entorno y también los cambios internos para actuar sobre los factores dinámicos (fortalezas) de la organización (cultura, aptitudes, estrategias, estructura, sistemas, personal y estilo de gestión) y aprovechar las oportunidades para desplegar y consolidar sus ventajas competitivas duraderas.

La escuela del pensamiento prospectivo, uno de cuyos principales es el profesor francés Michel Godet, plantea una integración de esta escuela con la escuela de la planificación estratégica, cuyo encuentro y posterior desarrollo conjunto aquel considera inevitable.

La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para la temática objeto de estudio.

Entre los métodos cualitativos destacan:

- Método de escenarios
- Método de análisis estructural
- Método Mactor (estrategia de actores)
- Método de análisis morfológico.
- Método Delphi
- Marco Abaco de Regnier (interacción entre individuos.)

## ¿Qué son los escenarios?

El modelo de escenarios pretende lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en la forma más fiel y ajustada a la realidad que sea posible el devenir del comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de la organización.

Los escenarios tratan de estructurar el entorno de las organizaciones con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas donde se interrelacionan recíprocamente lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y lo competitivo.

## LAS ETAPAS DEL MÉTODO DE ESCENARIOS SON:

- Delimitación del sistema y búsqueda de las variables claves (externas, internas, motrices, dependientes, etc.)
- Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables: relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, que configuran el sistema en estudio.
- Análisis retrospectivo: se estudia la evolución pasada del sistema, se identifican los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución hasta hoy.
- Análisis de estrategias de actores: análisis matricial que estudia los retos, objetivos, fuerzas, posiciones, jerarquías, convergencias y divergencias, alianzas y conflictos de los actores implicados en el sistema. Se plantean recomendaciones estratégicas.

- Elaboración del conjunto de hipótesis probabilizadas sobre las variables claves del futuro, resultado de los posibles conflictos entre actores y posibles rupturas de tendencias. Se utiliza la "consulta a expertos" para las probabilidades de cada hipótesis.
- Elaboración de los escenarios con las referencias obtenidas en los pasos anteriores. Se elige uno o varios escenarios de referencia (con gran probabilidad de ocurrencia) y unos escenarios contrastados que exploran situaciones futuras mediante trayectorias de evolución de probabilidad no nula.
- Definición de las opciones estratégicas: la elección de aquellas acciones que sean más razonables, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y las restricciones. Cada acción debe evaluarse en sus consecuencias en los distintos contextos, juzgarse por multicriterios (político, social, tecnológico, financiero, etc.), anticipar el conjunto de acciones a emprender prioritariamente tomando en cuenta las probabilidades de surgimiento de los diferentes escenarios.
- Finalmente, el paso más valioso para el gerente es tomar los resultados y aplicarlos al proceso de toma de decisiones del presente. Esto implica someter las estrategias actuales a los nuevos escenarios encontrados y determinar si son apropiadas para enfrentar ese nuevo mundo.

La Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización, considera la descentralización como una reforma fundamental para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible del país. La descentralización se entiende como un proceso permanente y por etapas que cubre aspectos económicos, sociales y políticos.

En lo referente a la descentralización política es entendida como el proceso por el cual se transfiere competencias a organizaciones territoriales y funcionales políticamente autónomas, esto implica la separación de competencias y funciones y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno (nacional, regional y municipal), en beneficio de la población.

### ESCENARIOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA ECONOMÍA NACIONAL

El crecimiento económico constituye un factor fundamental para el desarrollo de las economías regionales. Una mayor actividad económica permitirá ampliar los niveles de empleo tanto de mano de obra calificada como no calificada, generará posibilidades para aumentar ingresos laborales en sectores que tengan ganancias de productividad y permitirá obtener mayores recursos, vía recaudaciones tributarias para destinarlos a inversión y gasto social que tendrán efectos sobre la redistribución del ingreso a favor de los pobres, y de la pobreza extrema localizada en zonas de sierra y selva.

1. Ver a lo lejos, como un vigía de un barco de vela que se sube a cierto nivel y desde ahí puede ver mejor las cosas.
2. Ver con amplitud alrededor, por eso dicen que los prospectivistas tienen una cultura de varias civilizaciones.
3. Pensar profundamente, es la única ciencia de la acción porque trabaja con quienes toman las decisiones, y es la única disciplina que lo dice textualmente.
4. Tomar riesgos, las demás ciencias toman riesgos, pero no los publican, los esconden.
5. Pensar en el hombre, por lo que es una disciplina humana.

# ¿POR QUÉ INVESTIGAR EL FUTURO?

Sí se puede y se debe investigar el futuro como el dominio de la libertad, no como el dominio de la fatalidad que se queda sujeta al libre juego de fuerzas de la naturaleza. La investigación del futuro, ofrece a empresas e instituciones, múltiples visiones desde las cuales tomar una decisión más allá de los problemas clásicos y sus soluciones tradicionales.

En realidad, siempre construimos el futuro. Todos nosotros, para nosotros y para terceros.