

# Planeación

---

# PROSPECTIVA



*Diseñe el futuro de su organización... no espere paciente a que llegue.*

Material preparado por:

Daniel Jiménez Cornejo.

# INTRODUCCIÓN.

- La dinámica y complejidad de la época que estamos viviendo, particularmente en términos económicos, informáticos, culturales y ambientales, nos demanda la adquisición de nuevos elementos y herramientas conceptuales que nos permitan abocar esta realidad con éxito.
- Es en este orden de ideas la Prospectiva permite construir hipótesis sobre el futuro, así como identificar las fuerzas interactuantes que generarán con alta probabilidad de ocurrencia; el futuro - sea este deseable o no - y dará así mismo la posibilidad de analizarlas para direccionarlas en el sentido que la organización requiere, es decir, participar de manera determinante en la construcción de la estrategia.

# Historia de la Planeación Prospectiva

---

- En México la fundación “Javier Barros Sierra A.C.” dio inicio a estudios de prospectiva desde mediados de los años ochentas, sin embargo la cuna de la prospectiva data de Francia en los años 50s con Gaston Berger quien crea en Paris el centro Internacional de Prospectiva (1957), término que denota una actitud particular de la mente hacia los problemas del futuro.

Berger afirma que “tomar una actitud prospectiva es de alguna manera, prepararse para la acción”. Así la prospectiva acompaña a la repoblación Francesa, la cual se proponía orientar el desarrollo industrial, considerando las necesidades y tendencias sociales y económicas.

# La prospectiva, una ciencia joven.

- Como toda actividad joven, la prospectiva está aún en fase expansiva, desarrollándose teórica y profesionalmente, lo cual provoca que convivan en su seno una gran diversidad de maneras de entender y practicarla.
- De hecho, una lectura atenta de las diversas aportaciones nos permite proceder a una primera clasificación de las diversas contribuciones:
  1. Están los que han hecho del futuro su ámbito de actuación profesional.
  2. Los que provienen del campo académico.
  3. Los que han encauzado su actividad en el mundo de las ONGs.

# La prospectiva; ¿Ciencia o saber?

- ¿La prospectiva es una ciencia? Sobre ello no hay consenso. ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto? Para muchos la respuesta es simple: no puede, el futuro no existe, y por definición no puede existir, ya que en el momento en que se concreta deja de serlo.
- El futuro es un concepto mental, una construcción social, por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística, como la filosofía, pero ¿podrá ser una ciencia?.
- Esta crítica que se hace a la prospectiva se puede extender a la mayoría de las ciencias sociales. La economía, con toda su tradición y peso académico y profesional, tendría problemas para pasar un examen estricto de su objeto. Al fin y al cabo, ¿qué es la economía?, ¿existe realmente la economía más allá de la teoría?

# Conclusión; ¿Qué es la prospectiva?

- Más que un método o una disciplina, **la prospectiva es una actitud**, es decir, el adjetivo debe preceder al sustantivo. ***“La prospectiva es una cualidad del ser humano, susceptible de ser desarrollada o aprendida”***
- El sentido del término "prospectiva" es evidente y está formado de la misma manera que el de "retrospectiva"; ambos se oponen en la medida en que el primero expresa que miramos hacia delante y no hacia atrás. Un estudio retrospectivo se dirige hacia el pasado y el prospectivo hacia el futuro.

# LA PROSPECTIVA COMO HERRAMIENTA PARA VISUALIZAR EL FUTURO

- Según el diccionario de la Real Académica Española se puede definir la prospectiva como: “Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia”. De allí que se pueda decir que la prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir.
- La prospectiva trata de responder utilizando una metodología las siguientes preguntas: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo voy a hacerlo?.

# CONTENIDO TEMÁTICO

---

- Antecedentes de la disciplina, fundamentos, utilidad.
- Conceptos
- Articulación entre Prospectiva y Estrategia
- Elementos Básicos de la Prospectiva
- Fases de la Prospectiva
- Casos específicos de aplicación.
- Discusión e intercambio de opiniones entre los participantes.



# OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- Presentar a la Prospectiva como un medio para mejorar los procesos de toma de decisiones en la organización, gracias al análisis inteligente de la información y teniendo una visión de futuro bien definida.
- Iniciar a los participantes en la reflexión prospectiva, mostrando los beneficios de la disciplina y la aplicabilidad de sus principales métodos.
- Promover un desarrollo organizacional integral basado en la Prospectiva.

# ¿Qué es la Planeación?

---

- ❑ La elección y definición de opciones frente al futuro.
- ❑ Toma anticipada de decisiones.
- ❑ Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o mas objetivos por ocurrir.
- ❑ Por consiguiente ... la **Prospectiva** debe ser un elemento de la Planeación.

# ¿Qué le sucede a una empresa sin planeación prospectiva?

- “Cuando no se sabe a donde ir... Cualquier camino te conduce ahí”.
  - Fragmento del Corán.
- La empresa tradicional se enfrenta con mucha frecuencia a la situación de la parábola de la “Rana Hervida”



# ¿Qué son los estudios de prospectiva?

---

- Los estudios de prospectiva se ubican en el contexto de las instituciones y del futuro; *parten de lo real y se proyectan al campo de lo virtual.* Cuando se emprenden acciones de planificación al interior de las instituciones, necesariamente tiene que realizarse un análisis de los grupos profesionales que las constituyen, así como del tipo de relaciones que les dinamizan. Incluso, si es el caso, es importante efectuar el análisis de los conflictos.

# En resumen ...

- En resumen, se puede apuntar que la prospectiva es un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones. No es una proyección del pasado hacia el futuro sino el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente. De tal forma que las decisiones estratégicas en la **planificación prospectiva** se ubican en las **ideas motrices** o **conceptos fundantes de los proyectos** (realidades virtuales).

# ¿Qué pretende la prospectiva?

- La prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta:

- **¿Qué sucederá?**



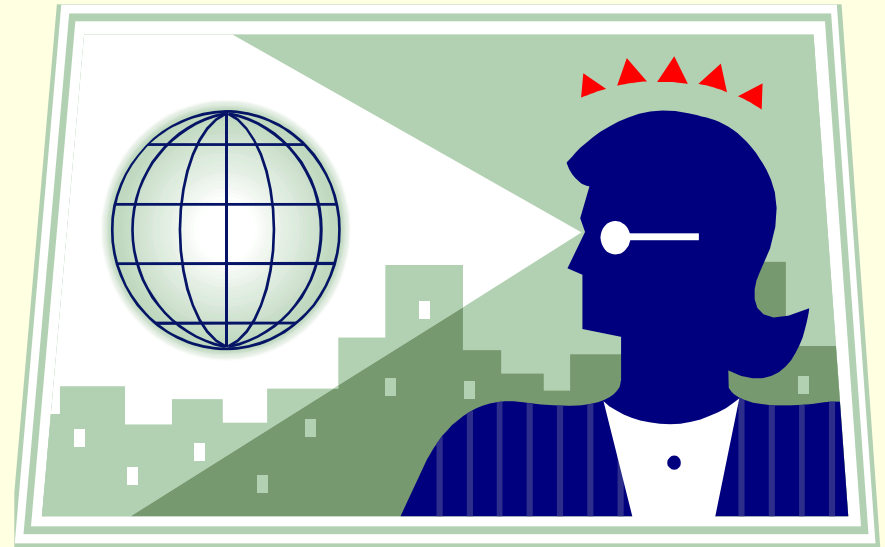
# ¿Como se ha estudiado el futuro?

---

- “El futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste y que se encuentra abierto a que se le diseñe y construya”
- Los estudios prospectivos parten del supuesto de que el futuro no se descubre, pero sí se diseña, y de que el porvenir del ser humano depende de una amalgama de decisiones presentes, previas a los hechos.

# ¿Cuál es la motivación para realizar estudios prospectivos?

- La idea y la creencia de que el futuro no está predeterminado y que el ser humano puede construirlo al influir con sus decisiones y manteniendo una actitud interactiva.





# Pronostico y Prospectiva

Diferencias en su aproximación al futuro.

## Pronostico Clasico

## Prospectiva

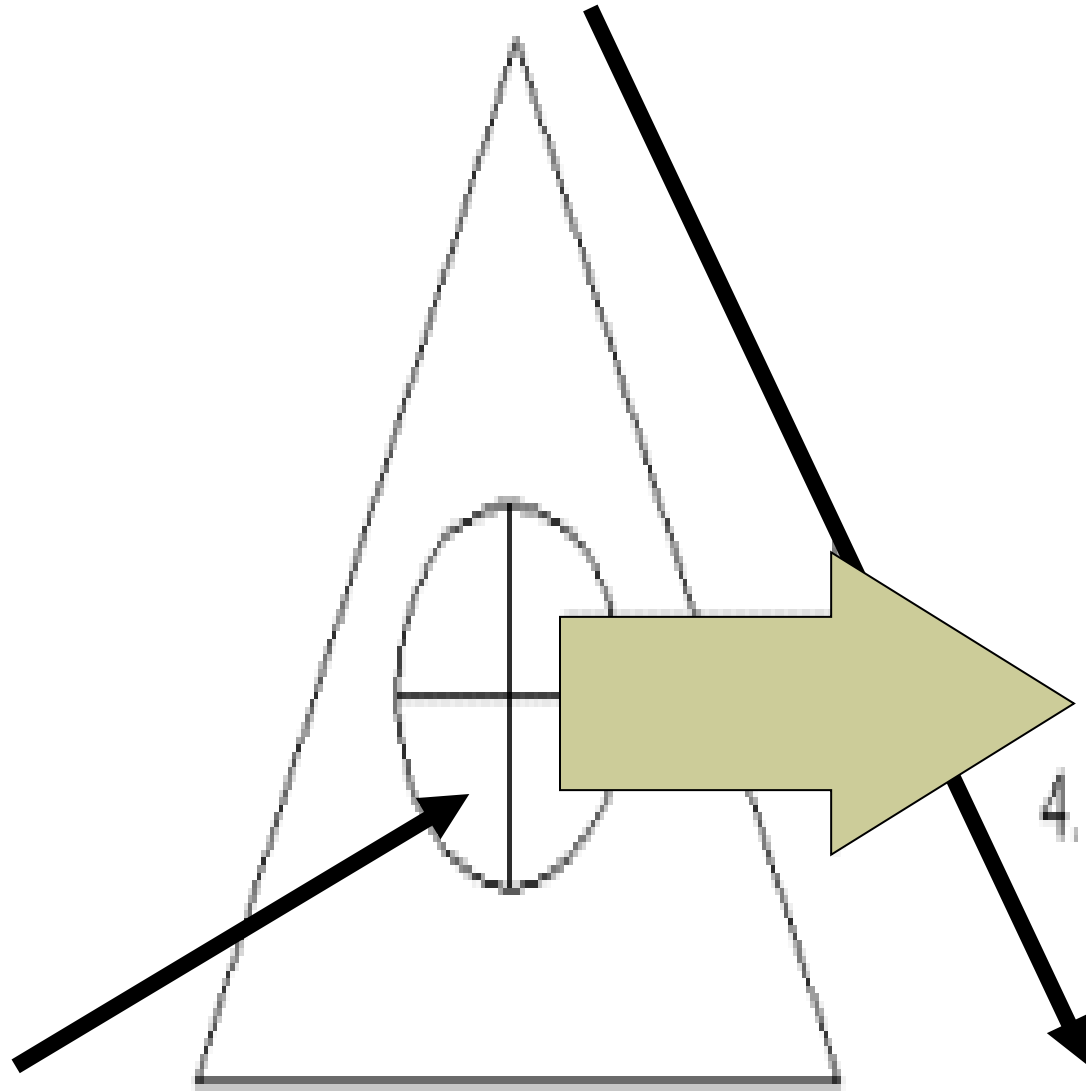
■ Visión	■ Parcial	■ Holística
■ Variables	■ Cuantitativas y conocidas	■ Cualitativas, conocidas u ocultas
■ Relaciones	■ Estáticas y fijas	■ Dinámicas y evolutivas
■ Explicación	■ El pasado explica el futuro	■ El futuro explica el pasado
■ Futuro	■ Simple y cierto	■ Múltiple e incierto
■ Método	■ Econométricos y matemáticos	■ Análisis intencional. Modelos cualitativos
■ Actitud hacia el futuro	■ Pasiva y adaptativa	■ Activa y creativa

# El ABCD de la planificación prospectiva

---

- **Apropiación** de la información sobre el problema para su **Análisis** preliminar y su posibilidad de **Aplicación**.
- Es la **Base proyectiva** de la información para elaborar propuestas en el contexto de aplicación.
- **Comunicación** de las propuestas, para la definición de los **Componentes** de la acción y para el establecimiento de **Compromisos** básicos de la **colaboración**.
- Y finalmente, se toman las **Decisiones prospectivas principales**, el **Diseño de las estrategias** y las **Decisiones proyectivas**.
- Figura siguiente.

1. Apropiación



4. Las Decisiones Prospectivas

2. Base proyectiva

3. Comunicación

24/07/2014

Mail: [tesiseinvestigaciones@outlook.com](mailto:tesiseinvestigaciones@outlook.com)  
Correo: [www.tesiseinvestigaciones.com](http://www.tesiseinvestigaciones.com)

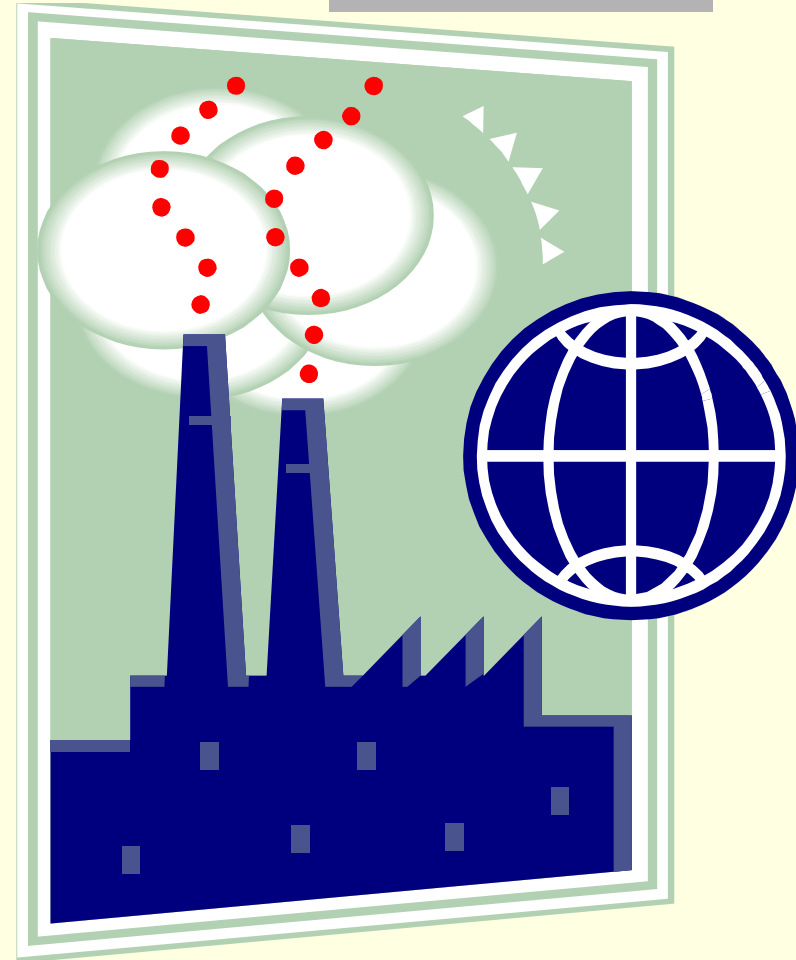
# ¿Qué se requiere para la apropiación?

---

- Se requiere un estudio lo suficientemente amplio y comprometido que nos permita conocer y comprender por lo menos en forma general como se integra el “todo”.
- En México la lectura per cápita es de 1.5 libros.
- En España y Estados Unidos es de 6.
- En Francia el mismo nivel llega a 8 libros.

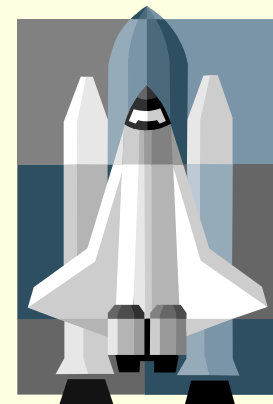
# Hacia una conceptualización de la prospectiva.

- La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras.

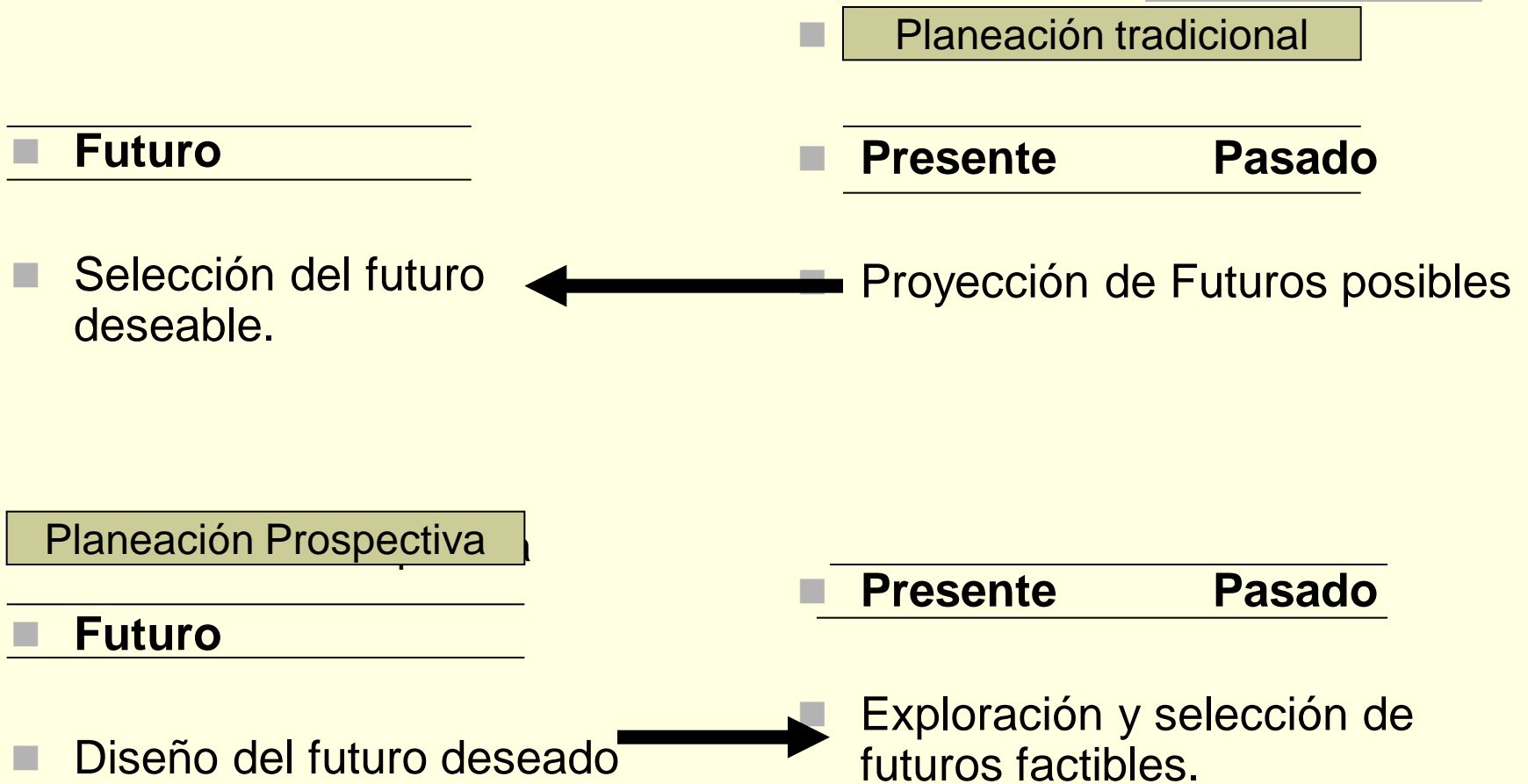


# Hacia a donde está orientada la planeación prospectiva.

- Se orienta a obtener o a impedir un estado futuro de cosas, Así se dirige el futuro aportando decisiones presentes.
- Mirar hacia delante o imaginar el futuro deseado, puede constituirse en una simple reflexión o en un ejercicio mental interesante, sin embargo, ***para ser efectivamente prospectiva, habrá de insertarse necesariamente en un proceso de toma de decisiones y acciones.***

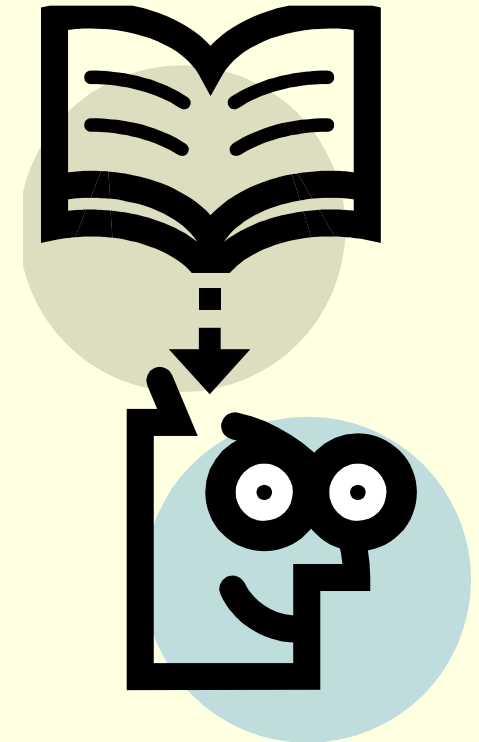


# Planeación Tradicional vs. Planeación Prospectiva.



# Prospectiva y Metodología

- Concretamente la lógica de la prospectiva existe a partir de la exploración del porvenir, “no de un futuro deducido sino de una pluralidad de previsiones posibles”.
- La prospectiva invita a la reflexión sobre el futuro para, en un primer momento, comprender mejor nuestro presente.



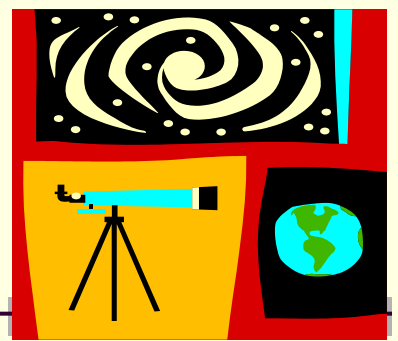


# Elementos básicos de la prospectiva.

---

- **Visión Holística. (pensamiento sistémico)**
- **Creatividad**
- **Participación y Cohesión**
- **Premiencia del proceso sobre el producto**
- **Convergencia – Divergencia**
- **Finalidad Constructora**

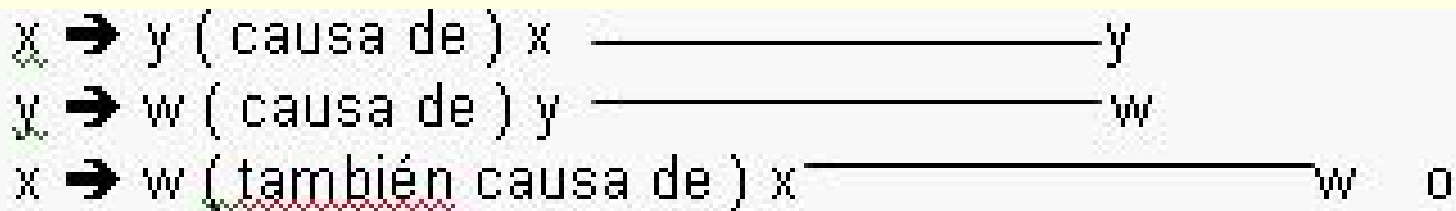
# Visión Holística



- En prospectiva, al diseñar y construir el futuro, se enfatizan tanto el modo en que las cosas interactúan como las cosas mismas, con el objeto de acercarse a la comprensión del todo.
- Cualquier estudio genera una gran cantidad de información, por lo que hay que recordar que se pretende obtener una visión holística y no un conocimiento exhaustivo de todos los componentes del sistema. **Por ello en prospectiva, al igual que en ciertos tipos de planeación, habrá que atender más a criterios de relevancia y de alcance que pretender los de profundidad.**

# ¿Qué es el pensamiento sistémico?

- Es una forma diferente de observar la realidad que nos rodea, esta disciplina tiene como objetivo ver el todo, patrones en vez de momentos instantáneos, observar el sistema en vez de las partes.
- **Es un método en el cual se combinan el análisis y la síntesis**



x

y

24/07/2014

Mail: [tesiseinvestigaciones@outlook.com](mailto:tesiseinvestigaciones@outlook.com)  
Correo: [www.tesiseinvestigaciones.com](http://www.tesiseinvestigaciones.com)

# Creatividad

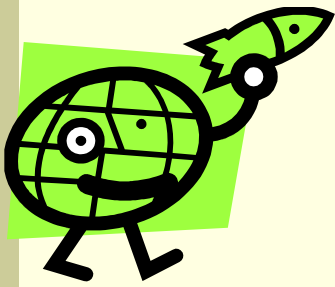


- Desde el momento que la prospectiva mantiene como propósitos tanto el diseño del mañana como la selección de instrumentos que permitan construirlo y alcanzarlo, requiere necesariamente de la creación y la innovación, es decir de la creatividad.
- La creatividad entendida como la **“capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas y de encontrar nuevos y mejores modos de hacerlas”**.

# ¿Donde y quienes deben fomentar la creatividad?

- ¿Será la creatividad privativa de las grandes potencias y grandes Universidades?
- ¿Cuál es la razón para no ser creativos?
- Probablemente parte de la explicación se encuentre en que tradicionalmente:
  - **Aprendemos conocimientos, pero no aprendemos a pensar.**
  - **Cambiamos el paradigma de que acudimos a las Universidades a “obtener conocimientos” por este otro: “Acudimos a la Universidad para aprender a pensar y obtener conocimientos.”**





# Creatividad y Prospectiva

## ■ Elementos de la creatividad

- Poder tal de la fantasía que trasciende a la realidad.
- Capacidad de descubrir la relación entre las cosas.
- Sensibilidad de la percepción.
- Grado de inquietud y anticonformismo.

## ■ Prospectiva – Áreas de alcance.

- Estrategias y construcción del futuro.
- Visión Holística, imágenes futuras, modelo de la realidad.
- Confrontación Futuro-Presente y Factibilidad.
- Actitud hacia el futuro.

# Participación y Cohesión.



- Con estos elementos, en prospectiva se intenta alcanzar un consenso, o al menos un compromiso entre los actores sociales. **Con la participación se promueve el intercambio de ideas** creándose la oportunidad de solucionar conflictos y corregir interpretaciones erróneas entre las partes involucradas.
- Compartir un objetivo común, un acuerdo sobre la problemática estudiada, el análisis de las capacidades y potencialidades para la acción, así como **el rol clave de la acción y decisión de cada participante, promueve necesariamente la cohesión.**

# Algunos conceptos para lograr una participación y cohesión auténtica:

---

- **Nadie cambia lo que no conoce.**

“Los líderes que están interesados en cambiar la cultura, en primer lugar, necesitan comprender la cultura existente.”

(Stolp & Smith, 1994)



# Para sostener diálogos significativos partimos de nuestros modelos mentales y...

---

Nos enfrentamos a otros conceptos diferentes, mismos para reflexionar y comprender mejor la realidad, para generar conocimiento que nos permita emprender las mejores prácticas para fomentar el aprendizaje de todos.

# Para lograr una cohesión auténtica de grupo...

---

Dialoguemos con apertura, *sin estar a la defensiva ni a la ofensiva*, con interés genuino de comprensión.

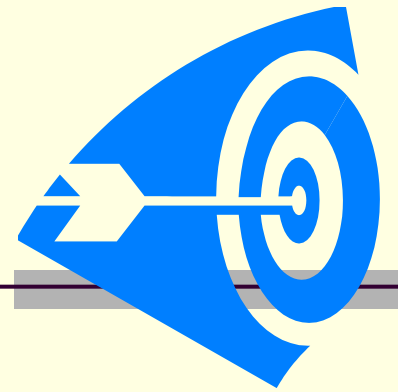
La quinta disciplina.  
Senge(1995)

# Premminencia del proceso sobre el producto.

---

- Cuando se habla de estudios del futuro, subsisten implícitamente las ideas de exactitud de las imágenes que se diseñan o de los pronósticos que se llevan a cabo. Y a partir de esas sugerencias se califican los resultados como exitosos o deficientes.
- En un estudio prospectivo, uno de sus productos es la serie de escenarios posibles que pueden ubicarse dentro de la gama **optimismo/pesimismo ...**

...



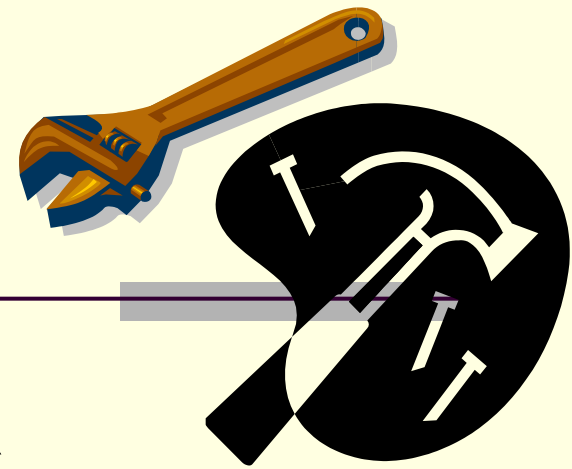
- Aún cuando el impacto de los escenarios diseñados no hubiera sido el esperado, el proceso en sí resulta de enorme valor. En este sentido la prospectiva comprende también una dimensión pedagógica.
- En esta fase ¿acaso no puede hablarse del desarrollo de nuevas posibilidades? ¿de un proceso integral, donde los participantes escuchan, aprenden, comprenden y ejercen su rol creativo dentro de un todo?

# Convergencia - Divergencia

---

- El diseño del futuro brinda la oportunidad para que quienes sostienen valores diferentes, discutan sus respectivos puntos de vista. (divergencia).
- Una vez optado por un determinado escenario normativo, se requiere el acuerdo en el nivel estratégico de los ideales (convergencia).
- La convergencia – Divergencia constituyen un proceso reiterado en prospectiva.

# Finalidad Constructora



- Como se ha venido insistiendo, la prospectiva no radica exclusivamente en imaginar futuros deseables y posibles. Va mucho más allá, rebasa los estudios de naturaleza proyectiva para constituirse en vía constructora del futuro.
- La Prospectiva viene del futuro, se encuentra vinculada a aspectos normativos y a una concepción y conciencia del cambio a enfrentar constantemente.

# Fases de la Prospectiva.

---

- **Normativa.**
- **Definicional.**
- **De confrontación estratégica y factibilidad.**
- **De determinación estratégica y factibilidad.**

# Fase normativa.



- Dentro de esta pueden señalarse dos grandes momentos: el **Diseño del futuro deseable** y la **Imagen del futuro lógico**. Estos permitirán responder a las preguntas:
- ¿Cual es el futuro que deseamos?
- ¿Como pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?



# Fase Definicional

---

- En esta fase se intenta responder a las preguntas:
  - ¿Cómo es el presente?
  - ¿Cuáles son sus principales características?
  - ¿Cuáles y como son sus interacciones?
- **En otras palabras, esta fase consiste en la percepción de la realidad actual.**

# Fase de Confrontación



- Habiendo seleccionado el futuro deseable (imagen normativa) e identificado las propiedades relevantes, la trayectoria y la dirección del presente, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
- Esta fase responderá entonces a las cuestiones siguientes: ¿Que distancia existe entre el futuro y la realidad? ¿Como pueden converger?, ¿Cual debe ser el perfil para que exista la convergencia entre el polo prospectivo (lo ideal) y la situación (lo real)?, ¿Cual habrá de ser la orientación global para que el futuro sea alcanzado?

# Fase de determinación estratégica y factibilidad.

---

- Dada la finalidad constructora de la prospectiva, esta debe trascender el exclusivo marco intermedio de orientación futura delineado en la fase anterior, para llegar a perfilar estrategias globales o vías de aproximación al futuro.
- En estricto sentido, esta etapa enfatiza: el ¿Cómo hacer posible el futuro? ¿Cómo ir construyendo ese futuro?, y ¿Cuales son las principales vías de acercamiento a él?

# Formulación para el futuro.

Acuña y Konow (1990, 6).

- $F = aT + bE + cP$
- Donde:
- T = Tendencia o Inercia histórica
- E = Evento o acontecimiento inesperado
- P = Propósitos u objetivos individuales y/o colectivos.
- a, b, c: parámetros o coeficientes positivos, donde  $a+b+c = 1$

# Descripción de la formula:

- Una parte del futuro viene determinada por lo que históricamente se había estado dando y esta es la parte predecible con diferentes grados de probabilidad, de acuerdo al desarrollo que se puede prever de las condiciones imperantes en el presente. Mientras más importante sea, mayor será el valor del parámetro a.
- Una parte del futuro simplemente no es predecible sino que es sorpresiva, por lo cual no es posible anticiparse a ella ya que no la esperamos realmente o porque, siendo posible anticiparse, no se conoce su probabilidad y el cuando ocurrirá. Mientras mayor sea su peso, mayor será el valor del parámetro b.
- El deseo que algo ocurra, influye a que eso sea así y las imágenes o deseos de la gente influyen en el futuro. Esa parte es elegible, ya que depende de la voluntad de las personas y además es diseñable. De ese modo estamos creando un futuro gracias a nuestra imaginación. Mientras mayor sea su importancia, mayor será el valor del coeficiente c

***Daniel Jiménez Cornejo***

***Consultor*** y Capacitador en temas de Negocios.

***Diseñador metodológico de Cuadro de Mando de Negocios.***

***Asesor*** en Metodología de la Investigación y del uso del programa estadístico SPSS.

***Capacitador*** en técnicas de enseñanza y de aprendizaje.

***Elaboración*** de planes de estudio nivel licenciatura y postgrado.