



Análisis. Revista Colombiana de  
Humanidades

ISSN: 0120-8454

revistaanalisis@usantotomas.edu.co

Universidad Santo Tomás  
Colombia

Mera Rodríguez, Carlos

Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro

Análisis. Revista Colombiana de Humanidades, vol. 46, núm. 84, enero-junio, 2014, pp.  
89-104

Universidad Santo Tomás  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=515551535005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro

Carlos Mera Rodríguez\*

Recibido: 16 de agosto de 2013 – Aprobado: 30 de enero de 2014

### Resumen

En un mundo globalizado y complejo como el de hoy, se hace necesario que las personas, las organizaciones, las redes y los sistemas en general conozcan y utilicen una herramienta vital para la construcción del futuro: el pensamiento prospectivo y la prospectiva estratégica. En este documento, pretendemos conocer los antecedentes y las diferentes conceptualizaciones de la prospectiva, y sus aplicaciones en los diferentes ámbitos; por último, se presenta uno de los modelos y las metodologías utilizados actualmente en el desarrollo de ejercicios prospectivos.

**Palabras clave:** prospectiva, estrategia, futuro, modelo prospectivo.

---

\* Economista con énfasis en Finanzas de la Universidad Piloto de Colombia, Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD. Dirección postal: Calle 14 Sur No. 14-23, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: carlos.mera@unad.edu.co.

# Prospective Thinking: systemic view of the construction of the future

Carlos Mera Rodríguez\*

## Abstract

In today's globalized and complex world it is necessary that people, organizations networks and systems in general know and use a vital tool for the construction of the future: the prospective thinking and the prospective strategy. In this document we pretend to know the background, the different conceptualizations of the prospective, its applications in the different areas and finally one of the models and methodologies used at present in the development of training prospective are presented.

**Keywords:** Prospective, strategy, future, prospective model.

---

\* Economist with emphasis in Finance from the Universidad Piloto de Colombia, Master in Education at the Pontificia Universidad Javeriana. Professor at the Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD. Address: Calle 14 Sur No. 14-23, Bogota, Colombia. Email: carlos.mera@unad.edu.co.

# Une pensée prospective : une vision systémique de la construction de l'avenir

Carlos Mera Rodríguez\*

## Résumé

Dans un monde globalisé et complexe comme celui d'aujourd'hui, il devient nécessaire que les personnes, des organisations, des réseaux et des systèmes en général connaissent et ils utilisent un outil vital pour la construction de l'avenir : la pensée prospective et la prospective stratégique. On essaie dans ce document de connaître les antécédents, les différents conceptualisations de la prospective, les applications de celle-ci sur les différents domaines. Finalement on présente l'un des modèles et des méthodologies utilisées actuellement dans le développement d'exercices prospectifs.

**Mots Clés:** Prospective, stratégie, l'avenir, modèle prospectif.

---

\* Économiste en mettant l'accent en finance de l'Universidad Piloto de Colombia, magister en éducation à la Pontificia Universidad Javeriana. Professeur à l'Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Adresse: Calle 14 No. 14-23 Sur, Bogotá, Colombia. Email: carlos.mera@unad.edu.co.

## Introducción

El objetivo de este artículo es profundizar en los antecedentes, los conceptos, los objetivos, las características, la aplicación y el modelo de la prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones, en la importancia del pensamiento prospectivo y la prospectiva, y en por qué la prospectiva estratégica es necesaria para la construcción del futuro, teniendo en cuenta las diferentes corrientes, escuelas y enfoques prospectivos.

De igual forma, se presentan las diferentes aplicaciones y el modelo avanzado de prospectiva estratégica, adaptado al contexto colombiano y latinoamericano por Mojica (2008), y cada una de sus etapas: 1) Revisión de las fuentes secundarias y elaboración del estado del arte relacionado con el objeto de estudio; 2) Información de las fuentes primarias a través de una encuesta a expertos Delphi; 3) Identificar los factores de cambio con la ayuda de la matriz de cambio de Michel Godet; 4) Seleccionar las variables estratégicas utilizando el método Micmac o de análisis estructural; 6) Juego de actores; 7) Construir los escenarios posibles, probables, alternos y los “escenarios apuesta”; la herramienta seleccionada para esta construcción fueron los ejes de Peter Schwartz; 8) Diseñar estrategias pertinentes para lograr el “escenario apuesta”, y mostrar así la importancia de las variables claves o estratégicas de las divergencias y convergencias entre actores en la construcción de los diferentes escenarios y el diseño del plan estratégico prospectivo.

## Antecedentes de la prospectiva

Como antecedentes relevantes en el contexto nacional e internacional, se observa que después de la Segunda Guerra Mundial, se dio el surgimiento de los estudios del futuro como disciplina. Entre los años cuarenta y cincuenta, se plantearon inquietudes fundamentales que pueden ser enmarcadas del siguiente modo:

En Estados Unidos, los estudios del futuro denominados *forecasting* y la futurología en ciencias técnicas y naturales, así como la futurología en ciencias sociales y humanas, surgieron con el fin de desarrollar la tecnología, básicamente, para ganar la Guerra Fría. Por esta razón, los primeros métodos y las grandes aplicaciones fueron impulsados por el Gobierno y estuvieron al servicio de la industria militar. Por su parte, en Europa las preguntas eran: cómo hacer para construir el futuro colectivo de manera que no se volviera a caer en el error y cómo hacer para educar a las futuras generaciones de modo que una minoría no se impusiera –como lo hicieron el nazismo o el fascismo–, restringiendo la libertad y las alternativas de futuro de las comunidades.

La primera y más conocida de las aplicaciones de la prospectiva es la de la prospectiva estratégica, liderada por Michel Godet (2010) y otros autores. Esta se relaciona con la estrategia de empresa, basada más en los métodos formales

y cuantitativos que en los informales y cualitativos; su principal fortaleza es el desarrollo de herramientas informáticas sin que esto afecte un pensamiento proactivo.

La segunda aplicación es la previsión humana y social (*forecast*), que se enfatiza en la recuperación de la tradición humanista de la primera aplicación de la prospectiva, y desarrolla áreas y temáticas de carácter ético-cultural. Fue liderada por Eleonora Masini y un grupo de futuristas provenientes de diversos países en vías de desarrollo.

Las dos aplicaciones iniciales coinciden en la crítica del *forecasting* y de la futurología estadounidense. Esto ha sido analizado en la obra del primer libro de Godet (1977): *Crisis de la previsión, ascenso de la prospectiva*. De igual modo, existen otras personalidades que han tenido mayor relevancia en el desarrollo de la prospectiva, como el alemán Ossip Flechteim, y los franceses Gastón Berger (1957) y Bertrand de Jouvenel (1967).

Los primeros estudios en prospectiva se dieron en Estados Unidos y Francia, luego siguieron en Japón, Alemania, Holanda, Reino Unido, España, Austria, Corea del Sur, Irlanda, Australia, Brasil y Hungría. En la actualidad, Japón sigue haciendo ejercicios de prospectiva tecnológica cada cinco años, y Holanda, que tiene también una larga tradición en la práctica de la prospectiva tecnológica a nivel sectorial, institucional o empresarial, lo hace de manera descentralizada. En el resto de los países, como en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia, Cuba y México), se trata de una práctica que puede decirse que comienza en los años noventa, aunque con antecedentes en la década de los setenta.

En los años ochenta, el profesor Michel Godet comenzó a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con múltiples empresas, y en los años noventa, creó el LIPSOR (Laboratorio de Investigación Prospectiva y Estratégica de las Organizaciones) en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios (CNAM), lo cual tenía como objetivo formar en el campo de la prospectiva a profesionales que apoyaran la construcción del futuro a través de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

En España y en el País Vasco, existe un equipo experto en prospectiva y planificación estratégica, que trabaja para ayudar a construir el futuro de organizaciones, territorios y empresas. Igualmente, en Barcelona hay un grupo fuertemente orientado a estudios territoriales de prospectiva tecnológica, que trabaja por intermedio de Prospektiker (Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia), desarrollando investigaciones como “De la anticipación a la acción a través de la apropiación”.

En América Latina, a partir de los años noventa, hay que destacar los trabajos llevados a cabo por Javier Medina Vásquez y Francisco José Mojica en Colombia, por Axel Didriksson y Guillermina Baena Paz en México, por Jorge Bernstein en Argentina, y en Cuba por Alfredo González, María de los Ángeles Montané

Domingo, Norma Oñate Martínez, Erwin Aguirre de Lázaro, Jacinto Duvergel, Julio Capote, Carlos Pleyán García, Lázaro Ramos Morales, Pedro Álvarez Medero, entre otros.

Hay que destacar el esfuerzo en la creación consciente de los laboratorios prospectivos para el trabajo exitoso de la vigilancia prospectiva en diferentes países, aunque aún no se han hecho parte natural ni se han institucionalizado como elementos de control y creatividad en el interior de las redes sociales a nivel local, sectorial e institucional.

Debido a lo anterior, los estudios del futuro sobre el individuo, la sociedad, la economía, la política, la tecnología y el medio ambiente imponen tres posiciones: la primera es proyectar el futuro a partir de experiencias pasadas; la segunda es un enfoque proactivo, es decir, construir el futuro deseado, mirar el presente desde el futuro; la tercera es combinar las dos posiciones anteriores, que es lo más común. Sin embargo, este futuro es la abstracción de las variables del tema de estudio con las interacciones entre ellas, los actores asociados encargados de los procesos de este sistema y sus interacciones, las hipótesis emanadas de la situación específica, y el despliegue de los escenarios posibles y la definición de políticas, estrategias y acciones bajo el principio de optimalidad de Bellman (Kaufmann, 1975).

Estos primeros pasos en el proceso de anticipación no dejan de ser una visión que puede llegar a confundir, aun cuando se manejan conceptos simples, como la identificación de variables o factores, actores, hipótesis, escenarios, estrategias y métodos específicos para el tratamiento de la información. Dado lo anterior, es necesario un proceso de estructuración del modelo mental al modelo conceptual y su validación en la práctica social, hasta dar de nuevo con la visión de futuro que se está considerando, que es la base de los anhelos humanos, en la que se minimizan riesgos en la construcción del futuro de sus determinaciones y relaciones diversas.

Otro factor de éxito ha sido la visibilidad y divulgación de estos ejercicios prospectivos a través de diferentes congresos, seminarios y foros de prospectiva, en gran parte desarrollados por las universidades líderes en el tema de prospectiva, como son: la Universidad Externado de Colombia, la Universidad del Valle y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, esta última organiza cada año un congreso internacional donde se presentan los resultados de investigaciones, estudios, ejercicios y experiencias exitosas de prospectiva a nivel mundial.

## Pensamiento prospectivo

Es esa actividad en la que se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el individuo y/o la sociedad.

Aunque el concepto de prospectiva como aspecto epistemológico se acuña en el siglo XX por diferentes autores, principalmente por la Escuela Francesa con los trabajos de Gaston Berger y Michel Godet, el pensamiento prospectivo cobra un razonamiento científico con el desarrollo de diversas ciencias, entre ellas, la teoría económica, la investigación operacional y el pensamiento filosófico.

En la prospectiva, el pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan realizar una apropiación y contextualización de la información para dar mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones.

El pensamiento prospectivo actual está basado en la Escuela Francesa por el componente anticipatorio. Hoy en día, por la rapidez de los cambios y los efectos grandes y desconocidos de la globalización y de la sociedad, se hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad. Es por esto que se debe adaptar un nuevo concepto de prospectiva que debe hacer más énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios.

El problema real en la prospectiva es su carácter anticipatorio que no responde a la situación que vive el individuo y la sociedad; es cuando se hace necesario desligarla del componente anticipatorio, en pro de un componente elegible o propositivo y proactivo, sin pretender con ello que la prospectiva pierda su capacidad de tratar de anticipar el futuro, sino que dé una oportunidad adicional a la práctica bajo un enfoque de elección de futuros posibles.

## ¿Qué es la prospectiva?

Gaston Berger (1964) fue uno de los fundadores de la disciplina, y la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. La prospectiva parte del concepto de que el futuro aún no existe y “se puede concebir como una realización múltiple” (Jouvenel, 1993) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 2007). Por esta razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Jouvenel (1993) plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera, como una realidad única, propia de los oráculos, profetas y adivinos; la segunda, como una realidad múltiple. Estos son los futuros posibles que Jouvenel denominó “futuribles”.

Balbi (2008) define la prospectiva como la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible,



y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada prospectiva estratégica constituyen la base fundamental del liderazgo y del *management* moderno.

Gil (2005) concibe la prospectiva de dos formas: como una “disciplina intelectual” o como una “indisciplina intelectual”, que toma la forma de una “reflexión para iluminar la acción del presente con la luz de los futuros posibles”, en palabras del francés Godet (2010). Esta disciplina propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio –o parte de él– en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con sus entornos endógenos y exógenos, para de esta forma elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo en el que convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización o territorio, como una herramienta de construcción social del futuro que motiva y permite la generación de una cultura “anticipatoria”.

Ben Martin (1995) describe la prospectiva como: “El proceso de investigación que requiere mirar sistemáticamente el futuro a largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el objetivo de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que generarán los mayores beneficios económicos y sociales”.

Decouflé (1973), en su libro *La sociología de la previsión*, comenta que “hablar de futuro” puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico. Las resumimos en una tabla:

Discurso teórico-práctico	Designación aceptada
Adivinar	Adivinación
Predecir	Profecía
Anticipar	Futurología
Construir el futuro	Prospectiva
Imaginar	Ciencia-Ficción
Soñar	Utopía

Fuente: Decouflé (1973).

## ¿Qué es la prospectiva estratégica?

Si bien es cierto que la prospectiva nos permite ver las alternativas del futuro, también es importante que nos planteemos la pregunta: ¿qué vamos hacer?, y ¿cómo lo vamos a hacer? Esto lo logramos con la articulación de la prospectiva y la estrategia (Godet, 2007):

La estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad.

Es por esta razón que en Colombia, en particular en el *ámbito* académico y universitario, se ha tomado como modelo la prospectiva estratégica y se aplica en la gran mayoría de ejercicios prospectivos realizados en el país, con algunas excepciones que manejan otros modelos igualmente eficaces.

## ¿Cuáles son los objetivos de la prospectiva?

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción.

## Características

- Trabaja desde una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requiere de creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa, busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Preeminencia del proceso sobre el producto.
- Asume que todas las variables están relacionadas en forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.
- Finalidad constructora, está orientada a la acción.

## ¿Por qué la importancia de la prospectiva?

Los cambios que se están produciendo en el ámbito social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y empresas. En este contexto de incertidumbre, no son suficientes

los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que nos permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de estos ámbitos y solo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para lograr el escenario deseado.

En este artículo, centraremos la discusión en el ámbito de la educación, y específicamente, en el tema de la administración. Por este motivo, aquí presentaremos la importancia de la prospectiva estratégica, la metodología utilizada para desarrollar ejercicios prospectivos en las organizaciones.

Para empezar, la prospectiva en la actualidad es utilizada para explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de organizaciones, empresas, sectores comerciales, sectores productivos, instituciones públicas e instituciones privadas, como una herramienta que les permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y a largo plazo, con el apoyo y soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas.

## **A**plicaciones de la prospectiva

Eduardo Balbi (2003), presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica:

### **Prospectiva territorial:**

Se utiliza en la organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

### **Prospectiva urbana:**

Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

### **Prospectiva de seguridad:**

Se utiliza en el análisis de riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo. Frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis, en Colombia se ha desarrollado este tema ampliamente en las Fuerzas Miliarees y en la Policía Nacional.

### **Prospectiva organizacional:**

Es la que se encarga del estudio del futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a preguntas como ¿cuál deberán ser la organización, la misión, las tareas y las competencias de mi organización en el año X?

### **Prospectiva competitiva:**

Se aplica a la organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (clúster, cadenas, consorcios).

### **Prospectiva científica, tecnológica y de innovación:**

Diseño de políticas, estrategias y programas para lograr la investigación y desarrollo (IyD) en ciencia y tecnología (CyT), y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

Carlos Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Balbi:

### **Prospectiva social:**

Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales, como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, la economía social y la residencia.

### **Prospectiva comunitaria:**

Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta.

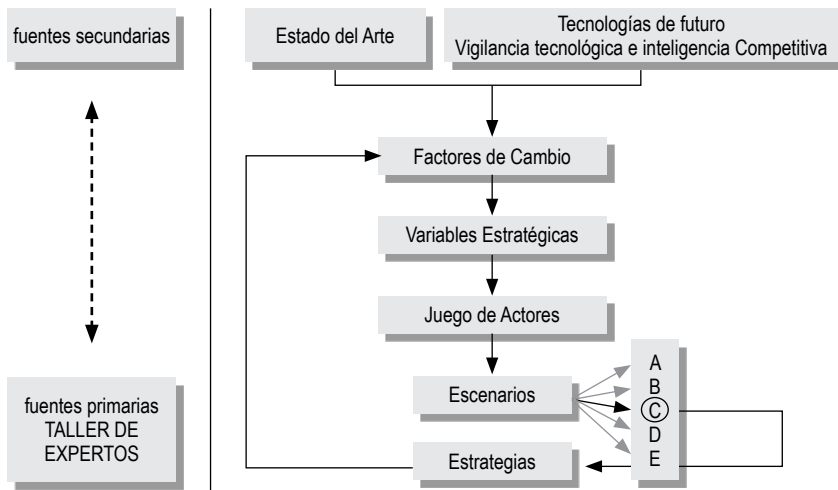
## **M**etodología de la prospectiva estratégica

El modelo avanzado de prospectiva estratégica de la Escuela Voluntarista es una adaptación del profesor Francisco José Mojica (2008)<sup>1</sup> a las condiciones propias del entorno colombiano y latinoamericano.

1 Francisco José Mojica es doctor en ciencias humanas de la Universidad de París V "René Descartes". Estudió prospectiva de la mano del profesor Michel Godet en el Lipsor de París. Actualmente, dirige el Doctorado en Ciencias de la Administración y el "Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva" de la Universidad Externado de Colombia, en Bogotá.

## Modelo avanzado

Gráfico 1. Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica



Fuente: Mojica (2008).

### Revisión fuentes secundarias

Se elabora un estado del arte que no es otra cosa que ir detrás de las huellas del objeto de estudio. En esta fase, se estudia la situación actual del programa, nos preguntamos cómo es hoy el programa y también cómo era en el pasado, y qué estudios se han hecho sobre el futuro de la administración. De igual manera, se hace un estudio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que nos permita identificar las tendencias mundiales en lo educativo, lo tecnológico y las mejores prácticas. Para el desarrollo de estas etapas, se utilizaron bases de datos, buscadores de datos especializados, tanques de pensamiento (*think tanks*), centros de investigación, centros de gestión de conocimiento especializado y observatorios.

### Información de las fuentes primarias

En esta etapa, se diseña y aplica una encuesta Delphi a expertos, quienes se consideran como conocedores del tema que se va a desarrollar.

### Identificación de factores de cambio

Los factores de cambio son las características de la organización, que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales y educativos, entre otros. En esta etapa, se pretende –con la ayuda

de una encuesta Delphi y de los expertos participantes– identificar cuáles son los factores de cambio que incidirán en el futuro de la administración. Para este estudio, se seleccionó como herramienta de apoyo la matriz de cambio de Michel Godet (2007), que nos permite identificar los cambios temidos, presentidos y anhelados en el futuro.

### Selección de las variables estratégicas

Es importante tener en cuenta que no todos los factores encontrados en la etapa anterior son importantes, sino solo algunos que llamaremos variables estratégicas o variables clave. Para la selección de estas, utilizaremos el análisis estructural que Michel Godet (2007) diseñó con el nombre de Método Micmac y es un aporte a la “Caja de herramientas”<sup>2</sup>.

### Juego de actores

Esta etapa tiene por objetivo estudiar el comportamiento de actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. Aquí se determinan los retos, los conflictos, las posibles jugadas o las estrategias que se deben diseñar para lograr el “escenario apuesta”.

### Construcción de escenarios

Para la construcción de los escenarios, se empleará la técnica creada por Schwartz (1991), los “ejes de Schwartz”, con la cual plantearemos los escenarios posibles, tendenciales, exploratorios y de apuesta. En esta etapa, no solo se diseñarán los escenarios, sino que también se llevará a cabo un análisis y una explicación de cada uno de ellos, lo que nos permitirá la elección de un “escenario apuesta”.

### Diseño de estrategias

La última etapa del modelo es la definición de estrategias, que se desarrollará a través de un plan prospectivo y estratégico compuesto por los objetivos estratégicos, las metas, las actividades, las acciones, las instituciones que intervienen, los responsables y los planes de seguimiento. Es importante, en esta etapa del modelo, definir claramente los términos “estrategia”, “planeamiento estratégico” y “planeamiento prospectivo estratégico”.

Fred (2003) define la estrategia como los medios para lograr los objetivos. Drucker (1994) fue uno de los primeros en mencionar el concepto de estrategia

2 Con el título “Caja de herramientas”, Michel Godet denominó una de sus obras que contiene las diferentes técnicas prospectivas desarrolladas por él. Esta obra es electrónica y se puede descargar de la página web del autor: [www.lapropective.com](http://www.lapropective.com)

en la administración; para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? Mintzberg y colaboradores (1997) plantean que la estrategia es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar.

Miklos y colaboradores (2001) definen la planeación estratégica como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una institución u organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, a fin de desarrollar planes detallados que pongan en práctica las políticas y estrategias que los lleven a lograr sus objetivos y propósitos fundamentales.

Godet (2007) define el “planeamiento estratégico prospectivo como un nuevo enfoque de planeamiento que consiste en guiar a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, y tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable”.

El plan estratégico prospectivo es una fase de vital importancia en el modelo, dado que no basta con llegar a la construcción de un “escenario apuesta”, sino que también debemos plantear estas estrategias para lograr este escenario.

## Conclusiones

El modelo de prospectiva estratégica adaptado al contexto colombiano y latinoamericano es un dispositivo que nos facilita la construcción de “escenarios apuesta”.

Las fases y herramientas del modelo avanzado de prospectiva estratégica nos permiten desarrollar, de manera sencilla, sistemática y participativa, la identificación de factores de cambio, la selección de variables claves o estratégicas, los juegos de actores, la construcción de “escenarios apuesta” y el diseño de opciones estratégicas.

La eficacia de los ejercicios de prospectiva, en su gran mayoría, depende del diseño de un plan prospectivo y estratégico, como lo plantea Godet (2007) en su “Caja de herramientas”, ya que este nos permite lograr el “escenario apuesta”.

La utilización de la prospectiva y, en particular, del modelo avanzado nos permite no dejar al azar la construcción de nuestro futuro, y en cambio, nos brinda todas las herramientas para construir el futuro que queremos con nuestras propias manos.

También, es importante tener claro que la dinámica del mundo de hoy y sus acelerados cambios nos obligan a combinar diferentes herramientas, como la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva, en la construcción del futuro.

## Referencias

- Balbi, E. (2003). La técnica de análisis de causas y efectos, y remplazo del comportamiento de indicadores (CEYR). En Balbi, E. (ed.). *Metodología de investigación de futuros*. Buenos Aires: CelGyP y The Millenium Project.
- Balbi, E. (ed.). (2008). *Metodología de la investigación de futuros*. Buenos Aires: CelGyP y The Millenium Project.
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision. *Revue des Deux Mondes*, (3). Recuperado de <http://www.revuedesdeuxmondes.fr/archive/article.php?code=14758>
- Berger, G. (1967). *Gastón. Etapes de la prospective*. París: PUF.
- Decouflé, A. (1973). *La prospective*. París: Editorial Oikos-tau.
- De Jouveneol, Bertrand (1967). *The art of conjecture*. Michigan: Basic Books.
- Drucker, P. (1994). The theory of business. *Harvard Business Review*, septiembre -octubre.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación/Prentice Hall.
- Gil Bolívar, F. A. (2005). Inteligencia científica, tecnológica y regional. En *Manual del participante del Diplomado Regional en Gestión del Conocimiento*. Bogotá: Universidad de la Sabana/Colciencias.
- Godet, M. (1977). *Crisis de la previsión, ascenso de la prospectiva*. París: PUF.
- \_\_\_\_\_. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva: problemas y métodos*. París: CNAM. Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2010). Prospective and strategic foresight. Methods of prospective. Recuperado el 16 de enero de 2014, de <http://en.lapropective.fr/methods-of-prospective.html>.
- Jouvenel, H. (1993). Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique. *Futuribles*, (179).
- Kaufmann, A. (1975). *La programación dinámica*, México: Compañía Editorial Continental.
- Martin, B. (1995) "Foresight in Science and Technology" en *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 7, no. 2, pp 139-178.
- Mera, C. (2009). *La prospectiva estratégica, herramienta para construir la esencia social comunitaria en las regiones al 2015*. Ponencia presentada en el Foro



Nacional de la Esencia Social Comunitaria, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.

Mera, C. (2010). *Curso de profundización en prospectiva estratégica por escenarios empresariales*. Bogotá: UNAD.

Methodes de prospective. Recuperado el 15 de enero de 2014, de <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html>

Miklos, T. (coord.), et al. (2002). *Las decisiones políticas de la planeación a la acción*. México D.F.: Siglo XXI/Instituto Federal Electoral.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. México D.F.: Pearson Educación.

Mojica, F. J. (2005). *La construcción de futuro*. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia/Convenio Andrés Bello.

Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/documents/63968/77289/RMed2006art15.pdf>

Mojica, F. J. (2008). *Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. Nueva York: Doubleday.