

PENSAR PROSPECTIVAMENTE:

Contra los expertos en Estrategia y Prospectiva

Autor: Rodolfo Angeles.

Contenido

Auge de la prospectiva.....	1
La devaluación del término “estratégico” y el riesgo para la prospectiva.....	2
Errores comunes.....	4
5 propuestas para pensar prospectivamente.....	6
Fuentes.....	10

Auge de la prospectiva

Arthur C. Clarke, uno de los tres grandes de autores de ciencia ficción sentenció que nunca antes como ahora el mundo se ha preocupado tanto por el futuro, como cuando posiblemente ya no tenga ningún futuro. Lo cual es una paradoja dolorosa, porque actualmente estamos en un mundo de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno VICA), a lo cual se le agrega la característica de líquido de Bauman y el Ruido, de Kahneman. En este ambiente.

La preocupación por el futuro es cada vez más relevante, palpable, donde empresas, universidades y gobiernos le dan cada vez mayor énfasis a lo que suelen llamar como planificación, gestión, coordinación, dirección, usualmente rematada por el latiguillo de estratégica.

La predicción del futuro, es en sí una necesidad actual, lo único que no es posible en su totalidad. Obviamente con buenos indicadores, un adecuado volumen de datos, una buena técnica y algo de imaginación es posible anticiparse a fenómenos de alcance global, nacional o local con gran exactitud, porque después de todo la sociedad, el mundo, sigue una lógica natural, en la cual las partes más pequeñas forman parte de un todo, y entre más se sepa de esa todo mejor se entenderá el comportamiento del conjunto y de lo específico.

¿Qué quiere decir lo anterior? Pues lo obvio, que lo que sufren los pobres de Mumbai o China o África lo sufren los pobres de América, apenas cambiando aspectos culturales, matices étnicos, aspectos de geográficos.

En este escenario la prospectiva, los estudios del futuro, la futurología, aparece como un mecanismo oportuno para generar certeza, pero más importante aún, para preparar, entrenar, condicionar anticipadamente, al individuo, la empresa o la sociedad.

Su aplicación parece generalizada, existiendo incluso ofertas académicas, formales o no, así como diversos espacios que capacitan para los estudios del futuro y es algo saludable, hasta cierto punto. Esa obsesión por el futuro ha permitido avances en algunas materias, pero también han facilitado especulaciones y alteraciones de alcance global.

El futuro es una variable estratégica, si un inversor da con un escenario prospectivo que le puede favorecer, bajo la condición de afectar los beneficios o intereses de otros en ese mercado, no dudará en hacer valer su ventaja estratégica, de eso se trata el negocio; China es un país que le apuesta fuerte al futuro, su método es claro, dominar las tendencias, por eso además de ser la fábrica del mundo, es también la Inteligencia Artificial del mundo, como afirma Amy Webb, en Los Nueve Gigantes, donde nos describe como la visión de China y su autopercepción como potencia le ha hecho apostarle a una tecnología innovadora hoy, pero que puede ser una potencial arma de dominio físico y digital: la I.A.

La ventaja se la gana fácil, China capta talento chino, pero también norteamericano y lo pone a trabajar en sus proyectos tecnológicos, cada una de esas partes no sabe que está poniendo una escama de bits en el dragón de la I.A. China; es probable, que en Estados Unidos recién descubran que cada escama de ese dragón, es una pluma arrancada de la I.A. americana.

Eso refleja una visión amplia del futuro, y escenarios apuestas que se materializan, pero la prospectiva no solo aplica en las grandes guerras económicas, sino también en gobiernos nacionales, gobiernos locales, a nivel comunitario, incluso en aspectos de índole personal.

La devaluación del término “estratégico” y el riesgo para la prospectiva.

Esa mayor demanda de “expertos en estrategia y futurología” constituye un problema menor en sí mismo, pero no por menor deja de ser relevante, porque en la práctica, la proliferación

de expertos, capacitados o no, hace que la prospectiva caiga al mismo nivel que lo estratégico.

Cualquier cosa es estratégica si se le pone un nombre rimbombante con la cola de “Estratégico”, es así como las burocracias se llenan de expertos en estrategia, que no pasan de proponer las mismas tres acciones operativas de alto rendimiento, es así como las empresas tienen áreas de análisis estratégico o estrategia en negocios, que solamente siguen los flujos de mercado, se montan en las olas de las tendencias o simplemente atinan porque la economía es más estable que la sociedad, aunque a veces parezca lo contrario.

En este contexto, en muchos casos, se produce una devaluación de la disciplina, porque naturalmente todos los que hacen estudios de estrategia indefectiblemente terminan buscando en el diccionario qué es prospectiva, que es un disparador, qué es un escenario, qué es cisne negro, porque la tendencia del conocimiento en el campo de la planificación ha trazado una ruta clara desde la estrategia hasta la prospectiva.

No se llamarán pioneros, sino las figuras más predominantes de la prospectiva como tal, Godet, Glenn, de Jouvenel, Mújica, Balbi, Toffler, Fukuyama, Schwartz y tantos otros, dieron una relevancia fundamental a la planificación, la estrategia, el proceso para alcanzar objetivos, cimentando la parte realista y profundamente utilitaria de la prospectiva como una disciplina útil, aunque todo ellos, tenían una visión muy clara de la estrategia, su concepto y su aplicación.

Otros futurólogos notables como Kaku, Kurzweil, Webb, Taleb, Bueno de Mesquita, Mancuso y otros lo hacen desde ciencias aplicadas como la física, la computación, la tecnología o la economía, la política, la botánica, e igual alcanzan resultados notables, con gran exactitud en sus escenarios.

Algunos un poco menos “formales”, son de hecho los grandes precursores y constantemente son citados como fuentes de inspiración por todos los anteriores, aquí junto a los obligados George Orwell, Aldous Huxley, Arthur C. Clarke, Isaac Asimov, John Brunner, Dougal Dixon o Stanislaw Lem, son la parte creativa de las fuentes de donde bebe la prospectiva o los estudios del futuro.

Por eso es que, si alguien no ve la relación entre estos tres grupos expertos, y los interpola con las nuevas tecnologías, difícilmente dimensionará adecuadamente la prospectiva en toda

su dimensión, alcance y posibilidades, porque la reducirá a un conjunto de técnicas de valor “estratégico”, entendiendo por estratégico no algo holístico ni multidimensional, sino una instancia aglutinadora de muchas acciones operativas.

Errores comunes

El primer error de los que se autoproclaman expertos en estrategia y prospectiva, es creerse expertos, Taleb los define como expertos no expertos, ya que su campo de estudio está en constante cambio, en constante transición hacia un estadio cada vez más perfecto, al cual nunca llegara. Llamarse experto de algo en formación, o transformación, es una ridiculez en sí mismo, a lo sumo puede ser un conocedor de la doctrina, técnica, herramientas y procesos.

Otro error, es forzar que el entorno donde aplica sus estudios se adecue a sus hipótesis, teorías, conocimientos o sesgos; las personas ultraespecializadas quieren ver todos los problemas del mundo con el lente de su ultraespecialidad, cuando de hecho la especialización genera una visión de túnel, impide ver todo lo que está alrededor del objeto de estudio y que incide en él de manera directa e indirecta.

El siguiente error es el más común, pensar que la prospectiva la hace un individuo. De manera individual personas con capacidades cognitivas, imaginativas y narrativas bien desarrolladas, y que además están situados en lugares privilegiados de acceso a información, datos y tecnologías pueden generar pronósticos casi sospechosamente exactos, es así como los grandes maestros de la ciencia ficción y los empresarios especulan y se anticipan a eventos décadas antes, sin embargo eso no es prospectiva: es visión prospectiva o perspectiva a futuro, pero la prospectiva es el proceso de construcción hacia esa visión, es la integración de diversas perspectivas a futuro sobre un fenómeno específico.

Hacer prospectiva sobre un tema, ignorando los efectos colaterales y las implicaciones relacionadas, es casi tan irresponsable que no tener previsión, porque al enfocar los esfuerzos hacia un futuro, ignorando lo que está alrededor, es condenar diversos fenómenos en aras de uno, que de una manera u otra será afectado por estos fenómenos sacrificados.

Un ejemplo, la pandemia de COVID-19 alteró todo el escenario del comercio, generando crisis de papel, crisis de cartón, crisis de contenedores, crisis del flete naval global, y esto es porque la mayoría de las empresas generaron sus escenarios en función de la oferta y demanda de productos, no de toda la línea de producción. La

guerra entre Ucrania y Rusia es otro ejemplo, un problema irresoluto propició una acumulación de tensiones, sin considerar el impacto global del evento, como consecuencia: la invasión en Ucrania hace peligrar la seguridad alimentaria y producción agrícola del mundo, hace peligrar la economía de Rusia, que hace peligrar los suministros de gas de Europa. Otro ejemplo, el desabastecimiento de fórmula infantil, en sus escenarios de medio siglo atrás, para Estados Unidos era lógica garantizar la soberanía alimentaria sobre ese rubro, centralizado su proceso en tres grandes empresas, para asegurarle a estas empresas rentabilidad, pusieron trabas a productos externos, pero al no considerar variables alrededor del proceso, no consideraron que si una fábrica cae se cae el abastecimiento general de ese producto generando escasez.

Nadie está obligado a ver todas las consecuencias de todos los actos, simplemente son ejemplos de cómo la prospectiva debe tener una visión multidimensional y amplia de los fenómenos, para poder ser considerado un escenario como prospectivo, y no como un mero pronóstico.

El siguiente error culpa tanto del “experto” como del usuario, porque pasa por creer que la prospectiva es una ciencia exacta o llamar a cualquier pronóstico, desenlace, proyección como escenario. La culpa es compartida, porque el usuario no está obligado a conocer las diferencias entre unos y otros, por lo que el “experto” deberá explicarlo o diferenciarlo; por otro lado, los usuarios suelen exigir más de lo que un equipo de prospectiva pueda ofrecer con recursos limitados, contrarreloj y con vacíos de información. El primer paso de todo experto en el futuro, es explicarle al usuario qué es el futuro, para que ambos entiendan hacia donde van.

El academismo exagerado es un error que afecta la creatividad de la prospectiva, porque en aras de querer darle credibilidad y estabilidad a un estudio, se incorporan indiscriminadamente fuentes, citas, bibliografías, que realmente construyen un marco teórico amplio, rico, variado, bien nutrido, pero que no es digerible por la naturaleza del Estudio. La teoría es para el experto, no para el usuario, es mejor tener buenas fuentes, aunque pocas, que muchas malas fuentes, o peor, fuentes que lejos de reforzar el estudio contradiga o no permitan resultados contrarios a la teoría.

Cuando se hace prospectiva en países del Tercer Mundo, la carencia de fuentes primarias e incluso secundarias dificulta nutrir ese aspecto, por lo que muchos caen en la tentación de usar fuentes primarias o secundarias de países de primer mundo, para explicar fenómenos cuyas causas, variables e implicaciones no tienen mucho en común. La tropicalización de esas teorías son una necesidad, aunque hay cosas que no se pueden tropicalizar, como las variables alrededor de las muertes por carga de trabajo en Japón o las causas de las masacres en Estados Unidos, porque ambos fenómenos responden a variables socioculturales muy específicas: Honduras es uno de los países más violentos del mundo, el segundo más pobre de América, con una alta tasa de inseguridad, con presencia de maras y pandillas, pero su media de suicidios no es la más alta de la región y los asesinatos relámpagos son prácticamente inexistentes.

El experto en prospectiva, está en un punto intermedio entre el academismo exagerado y el pragmatismo de la acción, no puede estar desconectado del entorno de su objeto de Estudio, de lo contrario pierde muchas señales débiles o fuertes, simplemente por no ser lo suficientemente observador, lo necesariamente atento. Tampoco puede cobijarse con número, datos, balances, debe tener contacto con lo humano, porque no importa si el estudio es sobre combustibles fósiles o sobre una mejora en los procesos de una fábrica, ambos casos al final terminan generando un impacto en humanos.

Por último, es el desprecio por la narrativa, considerándola un aspecto de forma. Gran parte de los estudios prospectivo necesitan conectar con las fibras emocionales del usuario, por lo cual requieren una narrativa que apele a dichas emociones, que las explote, que incide en ellas de manera directa, para que los días posteriores la idea de ese futuro sea una constante. Otro problema son las narrativas genéricas, cada Estado, cada Gobierno, cada Empresa, cada Usuario se merece una Narrativa única, porque después de todo es sobre su futuro que se está hablando, y la idea es hacer saber que eso que se le advierte es de él, lo afectará a él y solamente él podrá actuar para cambiar el futuro.

5 propuestas para pensar prospectivamente

La clave de todo esto, es saber que la prospectiva no es el proceso, sino la interiorización del proceso; no son las herramientas, los FODAs, los PESTELs, los MICMACs, los Escenarios, sino que los individuos tengan un pensamiento futurológico, donde de verdad se desarrolle el

pensamiento crítico, la reflexión prospectiva, el espíritu anticipativo; de lo contrario, podrá usarse el programa más innovador en análisis de datos y generación de escenarios, y el experto se limitará a repetir lo que dice la máquina, con mínimo de interpretación, con muy poca comprensión de ese futuro.

En todo caso, no existen fórmulas para desarrollar ese pensamiento futuroológico, ese pensar prospectivo, porque cada quién llegará allí por diversos caminos, sin embargo, existen algunas propuestas para mejorar los estudios del futuro.

1. Saber identificar e interpretar leyes no escritas

El mundo, el universo, todo tiene ciertas reglas, aprender a interpretarlas es fundamental para entender lo que sucede, cómo sucede y por qué, de ahí que una lectura adecuada de señales, débiles y fuertes, de tendencias, permite comprender las leyes que rigen los fenómenos, aunque más que leyes sean patrones y comportamientos usuales, el habitus que es creado por el campus.

Entendiendo esto se aprende que la comparación entre países o empresas solo es fiable si se hace entre aquellas con características similares; cuando la comparación se hace entre un país o empresas mayor respecto a uno menor, se hablaría de una extrapolación; en el caso contrario, de un país o empresa menor hacia una mayor, sería casi una especulación.

Eso es solo un ejemplo, el futurólogo es optimista en su trabajo, pesimista en sus resultados, y nunca es estúpidamente ingenuo, ya que debe conocer sus fuentes y las fuentes de sus fuentes, porque entonces no estaría construyendo un escenario sino ensamblando un escenario prefabricado por diversas entidades.

2. Estar abierto a otros conocimientos, saberes y campos

Si se estudia el futuro y no se está dispuesto a aprender, desaprender, a incorporar nuevos conocimientos, a retirar preceptos invalidados, pues no estudia el futuro, sino que fuerza que el mundo se acople a lo que ya sabe, en este caso puede llegar a cierto conocimiento, pero no será suficiente.

Por otro lado, no estar abierto, implica no considerar el proceso de construcción de futuros, sino más bien de imposición de destinos, de escenarios, lo cual contradice la lógica

prospectiva como una reflexión sociofilosófica de efectos socioeconómicos, políticos, tecnológicos o ambientales.

Todo tiene que ver con todo, y todos son útiles para algo, por eso no se puede estar cerrado a conocimientos, experiencias y sugerencias externas, incluso de individuos, organizaciones, estados que parezcan opuestos a nuestros intereses o que parezcan no estar asociados a nuestro objeto de estudio.

3. El futuro ayuda a comprender el hoy

Los estudios prospectivos, con su conjunto de doctrinas, metodología, procesos, técnicas y herramientas terminan aclarándonos más nuestra visión del presente, que lo que nos puede decir del futuro, lo cual ya es un gran éxito considerando el entorno VICA que define la actualidad.

Comprender el presente, por otro lado, es el primer paso para hacer prospectiva, entonces básicamente estamos en un bucle donde cada trabajo prospectivo dará un alto porcentaje de hallazgos presentes y un mínimo de hallazgos futuros; pero esos hallazgos presentes permitirán reducir la proporción en estudios posteriores, hasta que, en algún punto, se comprenderá tan bien todas las dimensiones de nuestro presente, que ya solo podremos descubrir el porvenir.

No hay estudio prospectivo, ni bueno, ni malo, del cual no se extraiga una lección.

4. Ver fuera del espectro

No importa si se hace prospectiva para la institución más seria del mundo, para la empresa más grande, siempre es necesario ver más allá de las convenciones generales o las específicas; muchas veces la demora en resolver problemas o las limitantes para comprender un fenómeno derivan de que se abordan siempre los caminos habituales, existiendo muchas otras rutas para alcanzar el éxito.

El arte, el entretenimiento, representan ejemplos constantes de innovación tanto en fondo como en forma; también es útil plantearse si la aplicación de una solución en un campo completamente ajeno al objeto de estudio, podría servir con las adaptaciones pertinentes al mismo.

Por ejemplo, Stefano Mancuso, plantea un modelo de toma decisiones modular, tanto para la informática como para sistemas sociales, lo interesante de esto, es que su idea de modelo es extraída de la inteligencia vegetal, es decir, de las plantas.

5. Ser altamente creativo en la investigación, en la reflexión y en la narración.

La creatividad es la clave. Si se es creativo, se puede adaptar, innovar, crear, imaginar, proyectar, pero también resolver problemas de orden práctico. La creatividad va desde el modelo de investigación científica, pasando por la reflexión análisis del fenómeno, hasta la Narrativa impresa en los escenarios.

Sin la creatividad, la prospectiva solo será un conjunto de datos sin cohesión, incapaz de ser asimilado por la mayoría de los usuarios; aparecerá como un producto más de la tecnología y la ciencia, y no como una posibilidad de transformar el presente para un futuro acorde a nuestros ideales.

Más importante aún, la creatividad permite avanzar, allí donde muchos se quedan estancados en la pantanosa arena de la retórica, la citas, las fuentes, los discursos académicos, en el cual, la falta de una variable considerada clave por expertos foráneos, frena un proceso hasta encontrarla o disfrazar a otra variable para que se le parezca.

En cuanto a la narrativa, quién impone la narración maneja el futuro, por años la ciencia ficción norteamericana nos ha dado un futuro dominado por el avance estadounidense, sin embargo, la ciencia ficción china, como la soviética antes, nos muestra un mundo maravillosamente diferente pero similar en cierto sentido.

Crear debería ser el sinónimo de la prospectiva, y si no es así, al menos debería ser Creer en la posibilidad de visualizar un futuro mejor.

Fuentes.

1. **Los Nueve Gigantes** de Amy Webb.
2. **La Caja de Herramientas** de Michel Godet.
3. **Lenguaje de Prospectiva**, Guillermina Baena Paz.
4. **El Shock de Futuro** de Alvin Toffler.
5. **Manual de Prospectiva: Guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos**, de Jorge Beinstein.
6. **Capturando el Futuro** de Eduardo Balbi.
7. **Metodología PES** de Carlos Matus y Franco Huertas.
8. **El Cisne Negro** de Nassim Nicholas Taleb.
9. **Sociedad líquida** de Zygmunt Bauman.
10. **Todos Sobre Zanzíbar** de John Brunner.
11. **Summa Technologiae** de Stanislaw Lem
12. **Pioneros de la Ciencia Ficción**, de Varios Autores.
13. **Antologías de Ciencia Ficción China: “Planetas Invisibles” y “Estrellas Rotas”**, recopilados por Ken Liu.
14. **La Rueda del Futuro**, de Jerome Glenn.
15. **El Futuro es Vegetal**, de Estefano Mancuso
16. **El Arte de la Planificación a Largo Plazo**, de Peter Schwartz
17. **Pensar rápido, Pensar despacio**, de Daniel Kahneman.
18. **El Fin de la historia y el último hombre** de Francis Fukuyama
19. **Amor, muerte y robots**, Temporadas 1-3, Netflix.
20. **Informe de Tendencias Tecnológicas 2022**, del Future Today Institute [FTI]
21. **Informe de Riesgos Globales del 2017-2022**, del Foro Económico Global.