



La prospectiva en el ámbito de las organizaciones

Rossana Rivas

Profesora de la facultad de Ciencias e Ingeniería de la PUCP

Síntesis: La prospectiva permite reflexionar de manera sistemática sobre el futuro, desarrollando una visión compartida y proporcionando una base adecuada para la gestión eficaz de las organizaciones. Con relación al cambio organizacional, la complejidad del entorno demanda de los actores la renovación de sus maneras tradicionales de planificar el futuro para lograr el bienestar económico y social.

Introducción

El interés por el futuro y la idea de anticiparlo y actuar sobre él han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad. Se ha hecho evidente en iniciativas como el estudio de los astros, la construcción de utopías, el diseño de estudios de probabilidades, etc. La reflexión orgánica sobre el futuro y la realización de estudios de prospectiva surgen en las últimas cuatro décadas como un esfuerzo orientado a sistematizar las acciones de preocupación por el futuro¹.

La definición de la naturaleza de estos estudios ha propiciado un debate, algunos le asignan la categoría de ciencia, otros de disciplina y unos terceros la definen como una metodología. No es objeto del presente trabajo propiciar la discusión sobre este tema. El artículo presenta la prospectiva como una metodología y propone su utilidad para el análisis social y el cambio en las organizaciones.

Pueden considerarse objetivos de la prospectiva: a) anticipar situaciones futuras y b) diseñar lineamientos para la acción, dirigidos a lograr un futuro deseable. Si era una tarea difícil, hoy lo sigue siendo debido a factores como la globalización y el grado incesante de avance y sustitución de las tecnologías.

Determinar el problema, paso inicial del proceso prospectivo, plantea dos reflexiones:

1. Para las organizaciones, su naturaleza puede provenir de origen muy diverso: administrativo, financiero, de legitimidad, de expansión internacional, de alcanzar equidad en la prestación de un servicio público, etc. Cabe distinguir entre la naturaleza del problema y lo que son las consecuencias del mismo.
2. Se trate de una empresa, servicio, asociación o comunidad, el ejercicio prospectivo sólo se justifica en tanto sus resultados puedan aparecer útiles y consistentes para apoyar la actuación de los individuos que la conforman.

Algunos de los factores que pueden ayudar a evaluar la complejidad del entorno en el que se aplica el proceso prospectivo son:

- Los valores predominantes en la sociedad.
- La naturaleza, calidad y cantidad de recursos disponibles.

¹ Los estudios de futuro alcanzan su auge a fines de los '60 con trabajos como los de Bertrand de Jouvenel en Francia y de Herman Kahn y el Hudson Institute en los EUA. Luego de su descrédito al no haber anticipado la crisis del petróleo, se batan en retirada y reaparecen a fines de los '90.



- Las características, origen y demandas de los actores (ciudadanos, asociados, usuarios).
- Las condiciones del mercado.

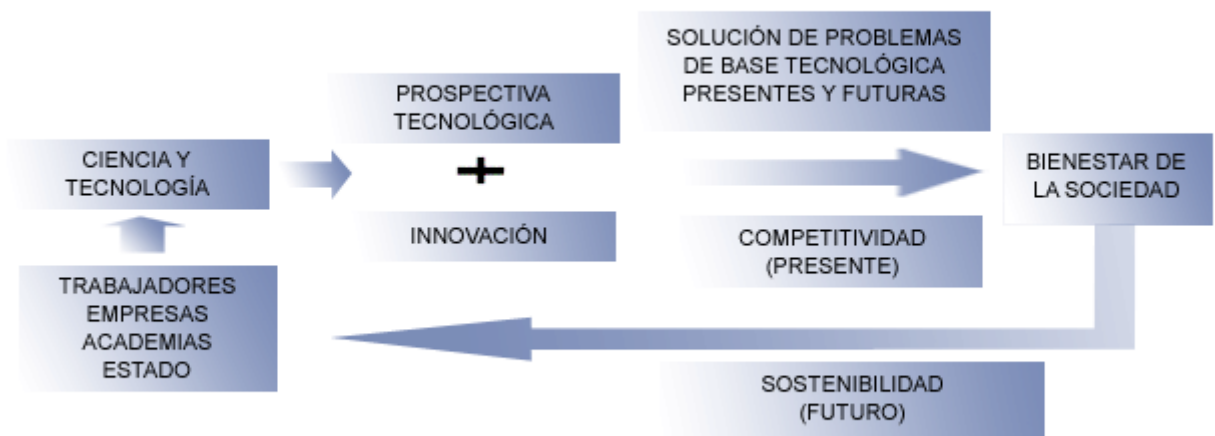
Este trabajo centra su atención en dos temas: la prospectiva tecnológica y su importancia en el logro del beneficio económico y social de las organizaciones y la prospectiva desde su perspectiva estratégica

- **Prospectiva tecnológica:** se ubica en el campo de la ciencia y la tecnología y se define como el conjunto de acciones sistemáticas orientadas a identificar tecnologías emergentes que produzcan significativos beneficios económicos y sociales.
- **Prospectiva estratégica:** plantea la aplicación de ciertos procesos secuenciales: de reflexión prospectiva, de acción estratégica y de apropiación, motivación y movilización.

Existe cada vez mayor interés a nivel mundial en establecer relaciones sólidas entre los resultados de los proyectos de ciencia y tecnología y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Al respecto, Isabel Licha propone que, dada la urgencia del logro de los objetivos de desarrollo económico y social de los países de América Latina, las estadísticas en ciencia y tecnología deberían considerarse parte integral de las estadísticas de desarrollo.

El [gráfico 1](#) ilustra la relación que existe entre la Prospectiva Tecnológica y la sociedad.

Gráfico 1: Prospectiva tecnológica y sociedad



Fuente: Fernando Ortega; Concytec; Lima; 2003.

B. Prospectiva Estratégica: su aplicación se inicia con un proceso llamado reflexión prospectiva el cual retroalimenta permanentemente los procesos de acción estratégica y de apropiación, motivación y movilización de los actores.

A fin de evitar confusiones, se señalan algunas de las similitudes y diferencias entre el Planeamiento Estratégico y la Prospectiva Estratégica :

Ambas:



- Diseñan un futuro deseado.
- Se proponen tener la capacidad de influir en el futuro.
- Movilizan a todos los actores.
- Propician la mejor comprensión de las estrategias de acción de una organización.

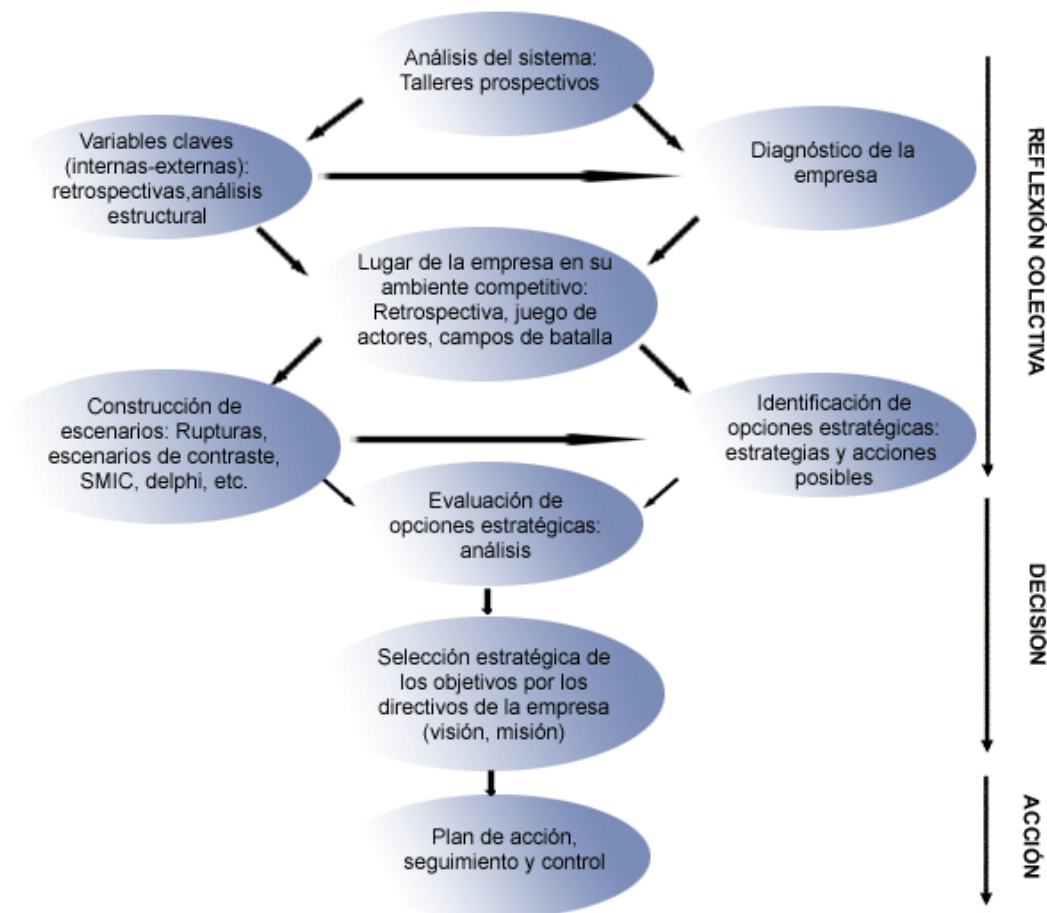
Las principales diferencias son:

- La Prospectiva comienza en el pasado.
- La Prospectiva es la razón de ser del presente.
- La Planificación propone un futuro único mientras que la prospectiva se ubica en un contexto de futuros múltiples.

El [gráfico 2](#) muestra un enfoque integral de los procesos del ejercicio prospectivo en una organización empresarial.



Gráfico 2: Enfoque integral del proceso prospectivo de una organización empresarial



Fuente: Adaptación a la propuesta que en la Jornada en Prospectiva y Vigilancia, realizó Jean Paul Pinto; Universidad de las Américas, Ecuador-Chile; Guayaquil; 2003

Análisis prospectivo y el cambio en la organización

El cambio organizacional desde el enfoque de la prospectiva, se produce a partir de una visión compartida y demanda la acción organizada; en este contexto, el uso de la prospectiva exige un conocimiento profundo de la realidad y de la visión del futuro y promueve asimismo, el compromiso de quienes conforman la organización así como un diálogo multidisciplinario permanente.

La orientación está dirigida a que el conjunto de personas que conforman la organización se constituya en una fuerza transformadora de su entorno. Esta metodología plantea mirar al futuro desde un concepto de realidad múltiple, es decir como un hecho del presente que puede evolucionar de distintas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. En el Perú, cabe mencionar los trabajos realizados por Francisco Sagasti; Fernando Prada; Fernando Villarán y Alejandro Afuso, entre otros.



El [gráfico 3](#) presenta una experiencia en el sector salud orientada a explorar situaciones futuras y derivar lineamientos de acción. Esta iniciativa contó con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud y del Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, y la realizó un grupo de especialistas del sector.

Gráfico 3: Construcción de Escenarios en el Sistema de Salud

- La elaboración de escenarios es una metodología que ayuda a examinar la complejidad e incertidumbre a través de la elaboración de posibles futuros alternativos.
- El conjunto de escenarios se basa en una apreciación correcta de la situación existente y de las maneras en que podrían desarrollarse en el futuro.
- Los escenarios estimulan la imaginación y motivan una serie de respuestas a la pregunta: ¿qué pasaría si...?, las cuales preparan a quienes toman decisiones y diseñan políticas para afrontar mejor un contexto turbulento, complejo e incierto.
- El objetivo es retroceder hasta el presente para identificar la secuencia de acontecimientos que podría llevar al sector desde donde se encuentra en la actualidad hasta donde quisiera estar en el futuro.

Dimensiones para la construcción de escenarios

1. Factores contextuales

a. Invariantes

- Diversidad regional (ecosistemas, geográfica, cultural)

b. Resultados de Políticas

- Situación económica, social y política mundial (globalización y regionalización)
- Situación económica y política del Perú
- Situación demográfica (cambio en la pirámide poblacional)

c. Cultura, Valores y Actitudes

- Pérdida de valores
- Aceptación de la crítica
- Patología de la violencia
- Estilos de vida

2. Reformas institucionales

a. Papel del Estado

- Funciones
- Tamaño
- Relación con sectores privados y sociedad civil
- Grado de institucionalización

b. Descentralización

- Capacidad de los gobiernos regionales y locales
- Financiamiento / Distribución de recursos

c. Reforma del Estado

- Reforma tributaria
- Reforma de la educación
- Sistema de articulación intersectorial

d. Democracia, Gobernabilidad y Equidad

- Formas de participación
- Control social
- Equidad y reducción de desigualdades

3. Modelos y Políticas de Salud

a. Políticas de Salud

- Diseño centralizado y jerárquico de políticas de salud
- Diseño participativo de políticas de salud (creación de legitimidad)

b. Modelo de Salud

- Modelo centrado en la enfermedad y en esfuerzos recuperativos
- Modelo con un enfoque de cuidado integral de la salud (Salud como derecho y obligación de las personas)

4. Potencial Humano en Salud

a. Perfil Ocupacional

- Categorías de recursos existentes y faltantes
- Proporción de personal de salud por categoría
- Perfiles requeridos

b. Formación

- Lugar y tipo de formación (universidades, institutos)
- Formación ética de las personas del sistema de salud
- Actualización / Rotación
- Papel de la cooperación internacional

c. Comunicación y Educación Ciudadana

- Integración con el sistema educativo
- Comunicación a la ciudadanía
- Valoración del personal de salud



Cultura e innovación organizacional: su relación con la prospectiva

La cultura organizacional influye de manera muy importante en la capacidad que tienen las personas para expresar un futuro deseable para su organización. Desde la perspectiva de los propios actores como agentes de cambio, la premisa es que solamente influiremos en nuestro futuro en la medida en que seamos capaces de representarlo.

Una organización abierta al enfoque prospectivo es capaz de declarar sus motivaciones como colectivo y de afirmar sus valores compartidos. El ejercicio permanente de la prospectiva ayuda de este modo, a que las personas que forman parte de la organización adquieran gradualmente una aproximación más cabal a la comprensión del presente y del futuro de su organización, a través de la aplicación de una metodología que demanda la acción colectiva.

Tradicionalmente los resultados eficaces de la gestión, es decir la acción de administrar, se orientaban a reducir la incertidumbre; hoy comprobamos que es a partir de la incertidumbre, situación cotidiana del mundo actual, que la organización elabora productos, diseña y aplica proyectos, establece relaciones nuevas de servicio, etc. En este marco, el proceso de Innovación cobra un lugar esencial para responder al reto de administrar en el siglo XXI.

La innovación aplicada a las organizaciones es un proceso social y económico relativamente complejo. La acción innovadora desde el enfoque prospectivo, implica involucrar no solo a la tecnología sino a un conjunto de disciplinas: psicología, sociología, economía, ingeniería, historia, etc. Éstas se articulan y se combinan para construir una dinámica global que enmarca el funcionamiento de las diversas áreas de la organización como pueden ser: recursos humanos, producción, finanzas, etc.

Prospectiva y complejidad

Algunos de los factores que influyen en el grado de complejidad que enfrentan las organizaciones del siglo XXI son: el surgimiento de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, la globalización, el crecimiento demográfico, los profundos cambios en la ciencia, o hechos de impacto político y social como los ocurridos el 11 de septiembre de 2001 o el 11 de marzo de 2004.

Dominique Genelot define a la complejidad como una nueva manera de concebir el mundo, propone entenderla no como una fuente de dificultades sino como una oportunidad de progreso. Los responsables en la organización según el autor, deben renovar sus maneras tradicionales de abordar los problemas y encontrar los medios para definir sus acciones “con” y no “en contra de” la complejidad.

Desde esta perspectiva, es la complejidad del mundo actual la que ha introducido en el campo estratégico a la prospectiva. Se trata de no continuar trabajando en el esquema de la previsión del comportamiento de variables dentro del marco de un plan definido; se busca más bien orientar los esfuerzos a la formulación de escenarios futuros sobre la base de una realidad en constante cambio.



Conclusiones

La prospectiva es una metodología valiosa para el análisis y la gestión organizacional a mediano y a largo plazo; se justifica en la medida en que nos acerca a un mejor conocimiento de la organización y sus escenarios de futuro, posibles y deseados y constituye un apoyo para la generación de respuestas a las necesidades de sus miembros.

El ejercicio prospectivo está estrechamente ligado a los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, se reconoce también el papel de la cultura en la generación y desarrollo de las capacidades para la reflexión prospectiva.

Administrar las organizaciones en el siglo XXI demanda a los responsables una disposición abierta al ejercicio prospectivo a fin de asumir competitivamente el reto del logro del desarrollo y bienestar económico y social.

Bibliografía

- Afuso, Alejandro y Sagasti Francisco (2002), Escenarios para el Futuro del Sistema de Salud en el Perú; Organización Panamericana de la Salud, Lima.
- Alter, Norbert (2003), *L'Innovation Quotidienne*, Presses Universitaires de France, Francia.
- Genelot, Dominique (2003), *Manager dans la Complexité*, Éditions INSEP Consulting, France.
- Hidalgo, Antonio (2002), *La Gestión de la Innovación y la Tecnología en las Organizaciones*, Ediciones Pirámide, España.
- Licha, Isabel (1994), Indicadores endógenos de desarrollo científico y tecnológico y de gestión de la investigación, en Martínez, Eduardo (ed.), *Ciencia, tecnología y desarrollo: interrelaciones teóricas y metodológicas*, Nueva Sociedad, Caracas.
- Nieto, Antolín (2001), *Bases para el estudio del proceso de Innovación Tecnológica en la Empresa*, Universidad de León, México.
- Prada, Fernando y Casabonne Ursula (1991), Perú: Escenarios para el proceso de transición, Foro Nacional/Internacional-Agenda Perú, Lima.
- Sagasti, Francisco y Daudelin Jean (1999), *Los estudios del futuro en América Latina: tendencias y escenarios*, México.