
LA PROSPECTIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

♦ R E S U M E N ♦

La incertidumbre y la ocurrencia de hechos inesperados conocidos como "Cisnes Negros" requieren de la capacidad de anticiparse en predecir eventos futuros, se analizan las diferencias entre la predicción y la prospectiva, la preferencia del uso de la prospectiva, específicamente en la construcción de escenarios, se indica el empleo de los principales métodos y los factores clave que influyen en el futuro para tomar decisiones.

Palabras clave: Incertidumbre, predicción, prospectiva, decisiones.

FORESIGHT FOR DECISION-MAKING

♦ A B S T R A C T ♦

Uncertainty and the occurrence of highly improbable events- the so-called "Black Swans,"- demand the ability to anticipate and predict future events. This article analyzes the crucial distinctions between prediction and foresight, emphasizing the preferred use of foresight, particularly through the construction of scenarios. It further outlines the primary methodologies used and identifies the key factors that influence the future and inform effective decision-making.

Keywords: Uncertainty, prediction, foresight, decision-making.



JAIME MUÑOZ RENGIFO

Capitán de navío

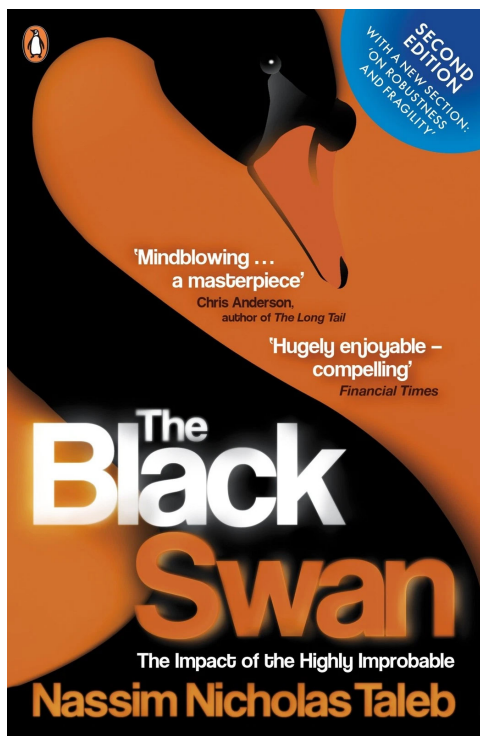
Magister en Ciencias Navales y Marítimas (AGN)

(jamuren@gmail.com)

Viña del Mar, Chile.

Gran parte de nosotros y posiblemente la mayoría de los expertos y analistas no tienen la capacidad de poder anticiparse en predecir la ocurrencia de un hecho que rompa con el "status quo" o que impacte con lo predecible, y que luego de ocurrido pareciera ser fácilmente explicado o que en retrospectiva fuese posible, tal como el caso de que un avión choque contra las Torres Gemelas, caiga la Bolsa de Nueva York, o en nuestro ámbito más cercano, se inicien acciones violentas contra el Estado de Derecho por el aumento del precio en el transporte público.

En la actualidad, para facilitar y darle un nombre a estos sucesos se usa el término de "Cisne Negro", popularizado por el ensayista Nassim Taleb en su libro "The Black Swan: The impact of the Highly Improbable" (2007), donde se define bajo ciertas características acontecimientos que normalmente nadie anticipa con seguridad antes de su ocurrencia, con consecuencias importantes o sistémicas y que después de su ocurrencia la mayoría lo explica como si hubiese sido previsible.



"La prospectiva no es ciencia ficción, es ciencia de la anticipación"

Michel Godet

Desafortunadamente vivimos en un mundo de incertidumbre radical en el que nuestra comprensión del presente es imperfecta, nuestra comprensión del futuro aún es limitada, y en el que ninguna persona u organización puede tener el rango de información necesario para llegar a la "mejor explicación".

Comprender la complejidad que tiene el mundo que nos rodea requiere la construcción de una mejor explicación, un razonamiento narrativo, como mecanismo más poderoso disponible para organizar nuestro conocimiento imperfecto a partir de la infinidad de pequeños detalles y el conocimiento del contexto derivado de la experiencia personal y la experiencia de los demás. No obstante, nos podemos anticipar y preparar para minimizar o evitar el caos y la incertidumbre; para ello necesitamos de alguna forma predecir lo que va a ocurrir.

La predicción y la prospectiva

Somos nosotros mismos los que hacemos predicciones, las que se fundamentan con nuestras expectativas, que son pronósticos acerca de cada una de las tomas de decisiones que hagamos acerca de un evento futuro, tal como: el cambio de casa, un nuevo trabajo, hacer una inversión, un viaje o jubilarnos.

La capacidad de predecir sucesos del futuro con acierto requiere de conocimiento del mundo que nos rodea, pero, lo que hace pronosticar en general de mejor forma exige contar con gran concentración, pensar sin prejuicios, con prudencia, curiosidad y con capacidad de autocrítica. Por tal razón, hay

que tener especial cuidado en los sesgos cognitivos, del que ninguno de nosotros se escapa, en el sentido de que analistas y expertos tienden a mostrar información que fácilmente perciben y recuerdan porque está en concordancia con sus modelos mentales inconscientes por sobre lo que está en desacuerdo con lo que ellos piensan.

La predicción se enfoca en lo que probablemente ocurrirá, implica anticipar eventos futuros. Como ciencia, la predicción se basa en datos y modelos matemáticos para hacer afirmaciones precisas sobre lo que ocurrirá en ciertas condiciones.

En el arte, la predicción puede ser más intuitiva o subjetiva, utilizando la experiencia y la creatividad para anticipar tendencias o resultados. Ambas disciplinas, sin embargo, se complementan, ya que la ciencia proporciona herramientas para validar predicciones artísticas y el arte puede inspirar nuevas formas de pensar sobre el futuro.

A diferencia de la predicción, que es más bien una afirmación sobre lo que ocurrirá en el futuro basándose en datos o patrones actuales, la prospectiva es una disciplina dedicada al estudio del futuro para entenderlo; no trata de adivinar, sino que de anticipar con el fin de tomar mejores decisiones en el presente. Lo aborda a través de una realidad múltiple e indeterminada, obtenida como resultado de las infinitas posibilidades de acción humana, anhelos y temores de grupos sociales.

El origen empleado de la palabra prospectiva proviene del latín *prospicere*, que quiere decir: "mirar hacia adelante". Fue formalizado por Gaston Berger en Francia durante la década de los años 50. La prospectiva acepta lo incierto que es el futuro y trabaja en base a lo posible, entendiendo cómo lo que podría ocurrir, en lo probable, como lo más factible que ocurra y lo preferible, que es lo que queremos que ocurra.

Métodos usados en prospectiva

En la prospectiva estratégica se analiza el futuro para poder influir sobre él. También se dice que "se ilumina el presente con la luz del futuro", se considera la disciplina del cambio para construir caminos que hagan llegar a esos futuros deseables y la gestión de la incertidumbre, proceso donde se identifican y abordan los elementos impredecibles del futuro para tomar decisiones estratégicas informadas en el presente, buscando convivir con la incertidumbre de manera adaptativa y perspicaz. Se usan diferentes modelos conceptuales, los que se complementan para lograr integridad y robustez, destacando los siguientes:

1. Métodos cualitativos:

- **Análisis de tendencias:** Identificación y evolución de patrones.
- **Escenarios:** Construcción de futuros posibles combinando variables con incertidumbre.
- **Método Delphi:** Encuestas sucesivas a expertos para lograr consensuar respuestas acerca del futuro.
- **Análisis estructural (MICMAC):** Identificar entre variables relacionadas las con mayor influencia y dependencia.
- **Análisis morfológico:** Combinación de variables y sus posibles estados para construir en forma lógica futuros.

2. Métodos cuantitativos:

- **Modelos econométricos:** Proyecciones basadas en datos estadísticos.
- **Simulación dinámica:** Modelación de sistemas complejos a través de software.
- **Series temporales:** Análisis estadísticos de datos históricos para identificar tendencias.

3. Métodos híbridos o sistémicos:

- **Análisis de impactos cruzados:** Evalúa la ocurrencia de un evento y su influencia en otros.
- **Árboles de competencia de Marc Giget:** Herramienta que usa el árbol para simbolizar valores (raíces), competencias (tronco) y resultados visibles (frutos) para escenarios futuros.
- **Backcasting:** Usa un futuro deseado y retrocede para definir acciones presentes.
- **Matriz de cambio del cambio de Michel Godet:** Donde los cambios esperados para el futuro pueden ser: presentidos, anhelados y temidos.

4. Métodos participativos: talleres de cocreación de futuros, mapas de actores y escenarios, juegos de simulación o rol y foresight colaborativo.

Para los estudios de prospectiva, es la de construcción de escenarios de largo plazo, la que se usa mayormente en el ámbito

militar y se realiza básicamente en tres fases: análisis estructural, análisis de juego de actores y elaboración de escenarios. El propósito de esta metodología es analizar el fenómeno en estudio desde un punto de vista retrospectivo y actual, tomando en cuenta las fuerzas directoras y las variables clave como gestores de su desarrollo, así como los acotamientos del campo de futuros posibles para luego, presentar la realidad futura en forma de escenarios.

Factores clave de la prospectiva:

Es importante tomar en consideración los elementos fundamentales que influyen de forma decisiva en el futuro. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) puede ser un punto de partida para identificar los factores clave en base a entender la situación presente.

Su identificación nos permite orientar el análisis hacia las variables determinantes para facilitar la construcción de escenarios, la toma de decisiones estratégicas y la anticipación de cambios.



Infantes de marina en toma de decisiones.
(Fuente: Armada de Chile)

Una toma de decisiones exitosa bajo incertidumbre requiere de un proceso colaborativo. Los principales factores claves en la prospectiva estratégica son los siguientes:

- El mundo cambia, pero los problemas continúan. La historia no se repite. Sin embargo, los comportamientos del hombre se replican y reproducen con cierta frecuencia. Se produce la impresión de que cada generación vive en una época de cambios sin precedentes, debido a la excepcionalidad en la época que a cada uno le corresponde vivir.
- Actores clave en puntos de bifurcación. Al identificar el abanico de los futuros posibles a partir de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones, donde los parámetros de las bifurcaciones son las variables clave que permitirán entender si el futuro tenderá hacia un escenario u otro.
- Un alto a la complicación de lo complejo. Grandes pensadores y científicos dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. El reto está en la dificultad que se presenta al simplificar las cosas, ya que es bastante más fácil complicarlas.
- Plantearse preguntas y desconfiar de las ideas recibidas. Se sabe que no habrá buenas respuestas donde previamente no se establezcan las preguntas correctas. El problema radica en cómo plantear buenas preguntas. Así también hay que cuestionarse de la comodidad que guardan nuestros espíritus de recibir ideas y estereotipos, ya que gran parte de ellos son fuente de errores de análisis y de previsión.
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación. Es fundamental contar con una visión global y transversal para



Atentados del 11 de septiembre de 2001.
(Fuente: Wikimedia Commons)

La prospectiva para la toma de decisiones

J. Muñoz

la acción local y comprender el sentido que tienen las acciones de cada uno para poder reubicarlas en el contexto de un proyecto integral. Contar con la habilidad del pensamiento crítico como capacidad indispensable para el desarrollo de análisis prospectivos.

Reflexión final:

Los hechos inesperados o que "nadie vio venir" denominados como "Cisnes Negros" son parte de la incertidumbre, no podemos desconocer que seguirán ocurriendo eventos impredecibles, considerando además que todos tenemos una visión parcial y sesgada del mundo que nos rodea, basado en las experiencias particulares y pensamientos, lo que dificulta la predicción de eventos futuros.

Lo importante es darse cuenta de que individualmente tenemos sesgos cognitivos. Para evitarlos se debe tratar

de pensar en probabilidades por sobre las certezas, usar datos por sobre intuiciones y buscar la contradicción a lo que pensamos. Asimismo, una manera de reducir la incertidumbre es poder anticiparse y prepararse para el futuro, utilizando organizacionalmente la prospectiva a través del uso de escenarios a largo plazo o en conjunto con otros métodos, como elemento clave para la elaboración de la planificación estratégica.

La prospectiva por medio de la construcción de escenarios permite como proceso, a través de la consulta a expertos, identificar y evidenciar los riesgos de ruptura y los elementos del futuro con mayor importancia y probabilidad, así como también aquellos hechos impredecibles para tomar decisiones informadas en el presente. Además, este método ayuda a las posibilidades, la determinación de indicadores y la implementación de alertas para la toma de decisiones.



BIBLIOGRAFÍA

1. Cely, A. V. (1999). *Metodología de los escenarios para estudios prospectivos*.
2. Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*.
3. Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*.
4. Heuer, R. J., Jr. (1999). *The psychology of intelligence analysis*. CIA Center for the Study of Intelligence.
5. Heuer, R. J., Jr., & Pherson, R. H. (2015). *Técnicas analíticas estructuradas para el análisis de inteligencia*.
6. Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*.
7. Kay, J., & King, M. (2020). *Radical uncertainty: Decision-making for an unknowable future*.
8. Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*.
9. Tetlock, P. E., & Gardner, D. (2015). *Superforecasting: The art and science of prediction*.