

# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

## LA INVESTIGACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS ANTE LA TOMA DE DECISIONES

Sergio Rico

### INTRODUCCIÓN

¿Qué futuro tendremos en los próximos 10 años? ¿Qué escenario educativo, político, comercial y/o militar tendremos en Latinoamérica en los próximos años? Para estas interrogantes surge la necesidad, en los métodos de investigación, de aumentar los estudios prospectivos en nuestro continente a los efectos de confeccionar escenarios futuros y escenarios deseados antes de tomar decisiones equívocas.

Esta disciplina, la Investigación o Análisis Prospectivo día a día toma mayor importancia antes de comenzar la tarea de la Planificación Estratégica y académicamente es necesaria incluirla en las cargas horarias de los métodos de investigación, como también en los métodos de análisis.

El futuro es incierto pero podemos tratar de conocerlo de la forma mas aproximada, es así que la Inteligencia, Estrategia y Prospectiva son herramientas básicas en el análisis de un problema, en la investigación de la situación reinante como también en construir escenarios probables que nos permitan visualizar cuales son las tomas de decisiones mas adecuadas para lograr el Objetivo Deseado. Es muy probable que el escenario futuro que se avecina no lo podamos cambiar pero si podemos cambiar nuestra actitud frente a una posible tormenta.

Se debe tener en cuenta que para llevar adelante esta disciplina de investigación es necesario conocer la teoría de la Inteligencia estratégica como también conocer los pasos de la planificación estratégica para así llegar a un producto tal, que mediante la observación y el análisis disminuya la incertidumbre antes de la toma de decisiones.

1



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5° piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

## A. Orígenes de la Prospectiva

“Saber es prever, prever es poder”<sup>1</sup> Desde la más remota antigüedad, el hombre, al tomar sus decisiones, sintió la necesidad de anticiparse al futuro para alcanzar sus objetivos, algo que resultaba crucial en tiempos de guerra. Tan es así, que ya en la Biblia aparecen los profetas orientando a militares y gobernantes para que pudieran alcanzar el futuro que Dios les tenía reservado, en tanto que en la antigua Grecia eran los oráculos quienes cumplían con esa función, como el Oráculo de Delfos, donde la sacerdotisa Pítia recitaba las predicciones en nombre de los dioses. En consecuencia la predicción pasó a asociarse con el estratega, que era quien desarrollaba el arte o ciencia del general, de empleo de los medios militares para alcanzar el objetivo de la guerra. En el siglo XVIII, Pierre Maupertuis<sup>2</sup> dijo que, «así como el progreso tecnológico podría permitir disminuir las imperfecciones existentes sobre lo ya ocurrido; también aumentaría con el progreso una nueva capacidad de saber lo que ocurrir iría».

Tres siglos después, George Wells<sup>3</sup> propuso que «los estudios históricos, económicos y sociales fueran realizados avizorando siempre el futuro», pero eran voces aisladas, y hasta la década de 1920 no se volvió a hablar de planificar en función del futuro; ni la G.M. I evidenció el error de seguir andando a ciegas. Recién la G.M. II, con sus millones de muertos, generó preocupaciones, al extremo que, ante el inicio de la carrera armamentista, George Picht, científico alemán, afirmó que «el mundo camina, sin percibirlo y a una velocidad infernal, hacia una catástrofe». Recién entonces, se vio la necesidad de planificar para evitar futuros inciertos, pero las planificación entonces en boga, se basaban en la predicción, la que, según Gastón Bouthoul y René Carrère, fijaba un único camino a recorrer,

1 Comte Auguste, filósofo francés Enero 1798, Setiembre 1857, Paris Francia

2 Pierre Louis Moreau de Maupertuis; Saint Malo, Francia, 1698-Basilea, Suiza, 1759) Matemático y astrónomo francés.

3 Herbert George Wells escritor 21 de setiembre 1866, 13 de Agosto 1946



impidiendo cualquier modificación o alteración en el curso de los acontecimientos. Esta concepción evidenció su fragilidad al no prever la crisis energética que, a partir de 1973, afectó a la economía mundial.

La Guerra Fría y el Plan Marshall impulsaron la búsqueda de formas de avizorar y mejorar el futuro, por lo que la Fuerza Aérea de EE.UU. contrató a especialistas en diversas áreas para analizar objetivos y rumbos a adoptar en función del mismo. El lanzamiento del Sputnik por la URSS, frustró a EE.UU., que encargó a un grupo de investigadores y científicos eliminar a corto plazo, la brecha tecnológica con la URSS. Esto hizo renacer las teorías de Maupertuis, llegándose a afirmar que un perfecto conocimiento de las causas y orígenes del pasado, permitiría anticiparse a quiebres en las tendencias de los fenómenos políticos. Dicha «capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna»<sup>4</sup> es la Planificación Estratégica, la que Aquiles Gallardo,<sup>5</sup> define como «una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones». Su vertiginoso desarrollo en nuestros días, hace necesario conocer alguna de sus herramientas y tal es la intención de este trabajo.

Antes de tomar una decisión, (definir objetivos y metas) que nos llevará a utilizar los distintos recursos con que contamos y al comenzar a definir la Estrategia a utilizar, la cuál la podemos aplicar al nivel del gobierno nacional, gubernamental, municipal como así también en el ámbito empresarial, comercial, tecnológico, etc. debemos primero plantearnos las siguientes interrogantes:

¿dónde estamos?,

¿hacia dónde vamos?,

¿hacia dónde queremos ir?,

4 Illanes Frontaura, Pablo. El Sistema Empresa. Una visión integral de la administración. 5ª edición p.5.

5 Gallardo Puelma, Aquiles, Apuntes de Prospectiva, Santiago de Chile, Chile CESIM. 2008.



¿hacia dónde podemos ir?

¿qué debemos hacer?

En otras palabras, ¿cuál es el escenario actual? ¿Cuál es el escenario futuro?; si no modifico mi actitud, ¿qué escenario deseo tener en el futuro? y ¿qué acciones estratégicas debo realizar? para encaminarme hacia ese escenario deseado. Dar respuesta a estas interrogantes exige analizar la situación actual, el contexto, la normativa vigente, para luego diseñar los objetivos y metas a cumplir, y finalmente, diseñar la estrategia más apropiada para el logro de los objetivos planteados.

Para analizar la situación actual se debe realizar un diagnóstico de la situación, analizando el ambiente interno, con sus Fortalezas y Debilidades y el ambiente externo, con sus Oportunidades y Amenazas. Para cumplir este proceso complejo y multidisciplinario, es necesario realizar una Planificación Estratégica, primera fase del proceso estratégico cuya finalidad es la determinación de las acciones estratégicas a poner en ejecución para conquistar el o los objetivos deseados. La misma involucrará, entre otros aspectos: elaborar y seleccionar diversas alternativas, determinar las normas y políticas que orientarán la ejecución, así como la secuencia o prioridades de las distintas operaciones y tareas a realizar, debiéndolas expresar en tiempo, recursos y medios necesarios para comenzar el trabajo. Para que la planificación sea exitosa, debemos conocer previamente la visión, misión y objetivos de la institución.



## II. PROSPECTIVA

La Prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente; en consecuencia, al realizar la planificación estratégica para alcanzar nuestros objetivos, debemos recordar que en el camino trazado podemos encontrar dificultades que aumenten el riesgo de no alcanzar los objetivos deseados. Para ello debemos tener una línea de pensamiento que busque como objetivo, lograr la capacidad de anticiparse a los acontecimientos, visualizar su destino y construir el futuro que se considere más conveniente. Si carecemos de los recursos necesarios para modificar los acontecimientos futuros, debemos tratar de identificar el escenario futuro, conocer los acontecimientos por venir y visualizar su evolución, facilitando la construcción de escenarios que permitan guiar la acción permanentemente para estar en las mejores condiciones ante el futuro proyectado, que no es una mera proyección de los sucesos actuales, sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos establecidos.

La herramienta prospectiva es un método de análisis, es una herramienta muy poderosa que colabora de muy buena forma en la Toma de Decisiones y también es un muy buen método de investigación que basa sus estudios en tres fases.

Primero como en el acontecer del tiempo lo dice, está “el pasado”, o sea nuestros archivos que hoy en día en la era digital, con la ayuda de la tecnología podemos abarcar un cúmulo de información importante que nos permita reconocer como se comportaron las variables que estamos investigando en el pasado. Para ello encontramos distintos métodos, instrumentos (herramientas) en la Caja de Herramientas llamada así por el propectivista Michel Godet en su libro: La Caja de Heramientas <sup>6</sup>. Uno de los métodos para este caso es la Analogía Histórica o Matriz Histórica Sistémica (MHS).

Este Método, la MHS este método consiste en identificar periodos de la historia en el que el Sistema estudiado puede haber sufrido cambio en sus variables, para de esta forma además de estudiar

---

<sup>6</sup> LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, Por Michel Godet en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia— D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) - España





su comportamiento descubrir si hay posibles tendencias que se hayan comportado de la misma manera acorde a las mismas variables. Para que se comprenda mejor el uso de esta herramienta, si estuviéramos hablando de los recursos para la Educación, los periodos que elegiríamos a estudiar serían las leyes de presupuesto por lo cuál tomaríamos los últimos 12 o 15 años según sean los plazos de las leyes de presupuesto en un país, definiríamos de que año a que año va cada periodo y dentro del periodo seleccionado definiríamos las variables que siempre serán las mismas en cada período. Al tener esto definido hay que estudiar variable por variable como se comportó en cada periodo. Posiblemente las variables a estudiar en este caso hipotético serán; los salarios, el mantenimiento, las inversiones, las tasas de repetición, las tasas de inscripción en el sistema, las tasas de aprobación de los estudiantes, y así sucesivamente hasta que el sistema esté desarrollado. Un tema muy importante es la observación de variables medibles ya que de lo contrario será algo subjetivo y no tendrá valor científico.

El segundo gran paso en lo que a la metodología prospectiva se refiere es observar “el Presente” determinar donde estamos parados antes de dar el siguiente paso. Aquí no sólo es elegir la herramienta adecuada al tema estudiado y por supuesto que no es elegir sólo una sino que deberemos utilizar una serie de ellas para que el presente sea mejor observado. Para ello tenemos el Análisis estructural, los métodos de talleres de prospectiva, la consulta de expertos, el árbol de la vida, el FODA entre otros.

Desarrollaremos brevemente el FODA o DAFO, en donde un paso fundamental y que tal vez antes de comenzar una investigación es necesario hacer, es identificar el SISTEMA a estudiar, o sea cuales son los elementos que interactúan entre si, cuales son los que están en el ambiente interno o sea que el decisor puede dominarlos y cuales en el ambiente externo donde el decisor no puede con ellos, ya que no dependen de él. Entonces comenzamos a identificar las Fortalezas y Debilidades que tiene el sistema u la organización y luego las Oportunidades y Amenazas que se pueden encontrar fuera, en el ambiente externo.

En esta faz es muy importante al igual que en el pasado la utilización de la Inteligencia, ya que obtendremos un cúmulo muy importante de información que debe ser analizada, comprobada,

# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

produciendo nueva información que se fusionará en Inteligencia, tanto la prospectiva como la planificación estratégica se basan en la Inteligencia.

La herramienta o método prospectivo se basa en la Observación (del pasado y el presente) para colaborar en la toma de decisiones que son las que afectará el futuro, donde esa actividad tan importante de decidir se convertirá como veremos mas adelante en planificación estratégica y ahí se comprometerán recursos Humanos, Materiales, Económicos, Tecnológicos como así también el futuro de la organización o sistema a estudio.

Llegamos a sí al tercer paso, que es el estudio del futuro que se materializará construyendo distintos escenarios posibles y probables. En dichas opciones encontremos escenarios mas favorables que puedan ocurrir como también mas desfavorables. Es importante en este punto destacar que la prospectiva al elaborar escenarios no está predicando el futuro, sino que está alertando las posibles situaciones que pueden ocurrir para de esa forma reducir la incertidumbre que siempre está y estará presente al momento de la Toma de Decisiones.

“Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva para un mejor dominio de la historia; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.”<sup>7</sup> Es bueno comprender en esta definición las condiciones de rigor expuestas, de lo contrario los escenarios elaborados no tendrán el rigor científico que esta metodología pretende tener.

Para llegar a construir los distintos escenarios debemos seguir con las mismas variables, seleccionadas para estudiar el pasado y el presente, las mismas en donde hicimos el análisis del ambiente externo e interno, e identificar los Hechos Portadores del Futuro (HPF) que son aquellos hechos que han ocurrido o están ocurriendo y que puede ocasionar algún impacto en el problema bajo

7 LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA, Por Michel Godet en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia— D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) - España

7



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

studio y de ahí acorde a la cadena de causalidad, buscaremos los Eventos Futuros Probables (EFP) que son hechos que pueden ocurrir como resultado de uno o más hechos con futuro. Sin lugar a dudas a medida que vamos avanzando en la investigación la consulta de expertos ya sea a distancia a través de un método Delphi o en forma presencial es de suma importancia.

Luego de identificar los HPF y los EFP utilizaremos distintas Matrices de Impactos Cruzados (MIC) donde enfrentaremos a todos los EFP para saber cuales influirán mas sobre otros, enfrentaremos en dichas matrices a los diferentes actores involucrados acorde a sus intereses y estrategia de cada uno de ellos para conocer cual de ellos tendrá mayor incidencia en las probabilidades de los posibles eventos, enfrentaremos a los eventos con las posibles tendencias vigentes para conocer la probabilidad de ocurrencia y finalmente construiremos una matriz donde los expertos dirán que eventos tienen mas o menor probabilidad de ocurrir y cuales favorecerán o no de ocurrir, confeccionado así los escenarios extremos de probable ocurrencia.

Ahora bien qué características debería tener este investigador, o mejor dicho el equipo multidisciplinario que lleve adelante esta tarea, y para dar respuesta esta interrogante tomaremos la apreciación que hace sobre el tema Gastón Berger<sup>8</sup> en 1957 dijo que la Prospectiva es una actitud del espíritu y resaltaba de dicha herramienta cuatro aspectos fundamentales:

- ✓ **Ver a lo lejos:** identificar fenómenos esenciales que puedan romper tendencias, sin confundirlas con pequeñas variaciones coyunturales de tiempo; mirar a largo plazo.
- ✓ **Ver con amplitud:** estudiar todas las áreas, tener una visión amplia del conjunto y ser multidisciplinario, ya que diferentes ópticas se cruzarán en distintas dimensiones; mirar de modo global.

<sup>8</sup> Prospectiva "La llave para la planificación estratégica" Raul J.Grumbach. Recopilado por el IMES, Montevideo, Uruguay agosto 2002.





- ✓ **Ver con profundidad:** es necesario ver la totalidad de los hechos, estudiar con la debida profundidad acorde al tiempo disponible, separar lo importante de lo superfluo más hoy en día ante el gran cúmulo de información disponible; mirar en forma científica.
- ✓ **Ver con osadía:** no hay que acertar el futuro, lo fundamental es identificar diferentes opciones para intentar cambiar el posible escenario futuro o intentar modificarlo, acercarse de mejor manera; mirar en forma creativa.

La Prospectiva busca conocer el futuro para transformar ese escenario o de lo contrario transformar nuestras acciones estratégicas para llegar de la mejor manera posible al mismo, tal vez impuesto por razones exógenas. En consecuencia, es una herramienta que ayuda a interpretar posibles contingencias, reduce riesgos e incertidumbres y tiene como objetivo descubrir escenarios futuros ya sean estos deseables o no deseables para nuestros intereses.

Una definición de Prospectiva de las tantas que podemos encontrar<sup>9</sup> “es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como también los comportamientos de los actores implicados, de manera de reducir la incertidumbre, iluminar el presente y operar mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”. Como puede verse, la Prospectiva requiere un enfoque multidisciplinario: debe analizar el pasado, seleccionar diferentes variables a estudiar e identificar a los actores que puedan influir o haber influido con acciones estratégicas y cuya tendencia beneficie o perjudique el camino trazado para el logro de nuestros objetivos.

### III. LA PROSPECTIVA COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

<sup>9</sup> Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999)



Hemos visto hasta aquí, qué es la Prospectiva, cual es la actitud que esta herramienta de planificación desarrolla, y que su función culmina mediante la descripción de escenarios futuros. Como ya vimos es una caja de herramientas, donde encontraremos un conjunto de métodos (Construcción de escenarios, Analogía histórica, Brainstorming, Teoría decisional, Matriz decisional, Monitoreo, Opinión de expertos, Perspectivas múltiples entre otros)<sup>10</sup> que sirven al propósito de explorar el pasado, el presente y el futuro en forma científica, en tantas disciplinas como sea posible. Aquí debemos preguntarnos: ¿qué hacemos con los resultados? ¿Para qué sirven? ¿Qué podemos hacer con ellos?

Volvamos a insistir que esta caja de herramientas está al servicio del decisor, el cual usándola correctamente va a disminuir la probabilidad de error al tomar su decisión oportuna. La Prospectiva busca llevar adelante en forma anticipada las acciones necesarias para influir y alterar los acontecimientos futuros o adaptarnos a sus consecuencias con menos daños y riesgos. La utilizamos para mejorar la calidad de las decisiones, como así también para compartir visiones y entendimientos en posibles caminos a construir, para acortar la brecha que siempre existirá entre el escenario deseado y el escenario futuro, brecha que generalmente es negativa.

Es por todo conocido que en la planificación estratégica, a largo plazo, se debe comenzar por un análisis de la situación actual, pero hoy en día, no alcanza con una fotografía del presente, debemos profundizar el tema y mirar hacia atrás, descubrir tendencias del pasado y realizar un estudio sistémico del mismo.

Luego de hacerlo y teniendo un diagnóstico de la situación actual, podemos proyectarnos al futuro, teniendo siempre en cuenta los planes a ejecutar, el desarrollo tecnológico, la mentalidad innovadora y los factores nuevos que el ambiente nos impone o impondrá. La discusión más grande que existe respecto a esta herramienta es, si al tomar la decisión final, puedo con mi voluntad cambiar o no el futuro.

---

<sup>10</sup> Aquiles Gallardo Puelma, Apuntes de Prospectiva, Santiago de Chile, Chile CESIM, 2008 .



Aquí algunos podrán sostener que un país o una organización sin un poder económico, tecnológico específico no puede cambiarlo, otros dirán lo contrario; pero lo importante no está allí, sino en conocer cuál será el escenario futuro hacia donde se dirige mi organización, cuál es el ambiente externo e interno más probable que ocurra, y a partir de ahí tomar decisiones oportunas para disminuir la incertidumbre y los riesgos que encontramos en el análisis de la situación.

El decisor podrá entonces, mediante las mejores acciones estratégicas que tenga disponibles, fijar u orientar el rumbo a tomar para adecuarse de la mejor forma posible a ese escenario, muchas veces incierto pero probable; teniendo en cuenta que, si bien frecuentemente no podrá modificar el escenario, sí podrá modificar su conducta para llegar a él de la mejor forma posible. Por lo tanto, la Prospectiva resulta una herramienta imprescindible para la toma de decisiones estratégicas, y debemos profundizar día a día, su estudio y desarrollo.

## IV. PLANIFICACION ESTRATEGICA

### A.- Estrategia

Si vamos a los orígenes del término encontraremos algunos significados que se traducen como “El arte del General” “Ciencia del General” o “Conducción de un Ejército” debemos recordar que tanto en la Antigua Grecia como en la antigua Roma los conductores políticos y militares eran la misma persona.

Llegamos a 1944, donde Edward Mead Earle el el libro “Creadores de una Estrategia Moderna” nos dice “La estrategia es el arte de controlar y emplear los recursos de una Nación. Su propósito es mejorar eficientemente sus intereses vitales y ofrecen seguridad ante enemigos reales, potenciales o sencillamente supuestos” vemos aquí que ya se hablaba al finalizar la II Guerra Mundial de todos los recursos de la Nación, no sólo los militares.



Tres décadas después John M. Collins nos dice que la Estrategia es un Plan de acción para alcanzar un fin” no nos habla ni de países ni de enemigos, tenemos la visión por delante que será nuestro fin y habrán acciones que determinarán su concreción.

Hoy en día podemos decir que la Estrategia es “El arte y la Ciencia de preparar y aplicar la totalidad de los medios disponibles (actuales o potenciales) para conquistar y mantener los objetivos fijados por la política” Con esta definición vemos que ya sea una Nación, una Empresa, o una Organización siempre va a tener su política nacional o empresarial y de ahí su aplicación a cualquier ámbito en el se desempeñe un decisor y deba tomar decisiones a largo plazo. Este decisor deberá tomar en cuenta antes de fijar sus objetivos, antes de distribuir sus recursos, donde está ubicado hoy en su mapa político y a dónde quiere ir. Si esta persona tiene una observación amplia del problema y una construcción de posibles escenarios futuros, tendrá menor riesgo de equivocarse en sus decisiones.

## B.- Planificación Estratégica

La Planeación o Planificación Estratégica es la primer fase del proceso de la Toma de Decisiones, en dicha etapa se determinarán las líneas o cursos de acción que se implementarán, lo que lleva esto a determinar normas y políticas de aplicación, determinar objetivos, tareas y metas intermedias, tiempo y todos los medios necesarios para su concreción. Por supuesto que dentro de la Planificación Estratégica deben de estar los parámetros o indicadores para ir observando paso a paso si se está cumpliendo con el plan, con el cronogramas, con las metas previstas para llegar a los objetivos señalados.

Otras definiciones de planificación estratégica que encontramos en los Cuadernos de la CEPAL<sup>11</sup> : “La planificación estratégica no es sólo la elaboración de un plan. Es una herramienta de gestión cotidiana con una visión de futuro. La planificación estratégica debe alentar la decisión de decidir. La planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas: i) ¿Dónde estamos hoy? – Análisis de la situación. – Análisis del entorno. – Análisis interno. – Análisis de la competencia. ii) ¿Dónde queremos ir? – Objetivos y metas a largo plazo. iii) ¿Cómo podemos llegar a

11 CEPAL, Cuadernos, Serie 59 Revalorización de la planificación del desarrollo, de Luis Lira, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Area de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile 2006



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

donde queremos ir? – Comprender el mercado. – Comprender la competencia del negocio. – Diseñar las estrategias apropiadas”

Como podemos apreciar en esta última definición la Planificación Estratégica y la Prospectiva son o deben de ser un matrimonio o una pareja indisoluble ya que ambas se necesitan. Y ambas necesitan de la Inteligencia que no es mas ni menos como ya vimos el análisis metodológico de la información obtenida.

Es por ello la importancia de sumar esta metodología a las ciencias de la investigación, al ámbito académico ya que luego sea la profesión que sea, en el ambiente que se desarrolle un actor estratégico o un empresario al tomar decisiones seguro tendrá una enorme incertumbre y necesitará del apoyo de la prospectiva para no mal gastar sus escasos recursos.

Para finalizar un ejemplo tal vez muy burdo, supongamos que en la próximas 72 hs tendremos un encuentro social muy importante y al que estamos invitados, y aun no sabemos como iremos vestidos, pero gracias a los pronósticos probabilísticos climáticos anuncian lluvias para ese día y ese momento, seguramente esa información reducirá mi incertidumbre con la vestimenta a utilizar y el medio de transporte hacia el evento. En conclusión, no cambiaré el futuro, de cualquier manera lloverá pero mis acciones harán que ese futuro no me sea tan adverso.





## BIBLIOGRAFÍA

Compte Auguste, filósofo francés Enero 1798, Setiembre 1857, Paris Francia

Pierre Louis Moreau de Maupertuis; Saint Malo, Francia, 1698-Basilea, Suiza, 1759) Matemático y astrónomo francés.

Herbert George Wells escritor 21 de setiembre 1866, 13 de Agosto 1946

14



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5° piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

*www.iri.edu.ar*



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

Illanes Frontaura, Pablo. El Sistema Empresa. Una visión integral de la administración. 5ª edición p.5.

Gallardo Puelma, Aquiles, Apuntes de Prospectiva, Santiago de Chile, Chile CESIM. 2008.

Michel Godet, La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris Prospektiker instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia— D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) – España, 4ta edición, año 2000.

CEPAL, Cuadernos, Serie 59 Revalorización de la planificación del desarrollo, de Luis Lira, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Area de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile 2006



