LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS: HERRAMIENTA DE LA GERENCIA SOCIAL

Isabel Licha
Junio 2000

- **Introducción**
- **Bases conceptuales y premisas del método**
- **Importancia del método de escenarios para la gerencia social**
- **Desarrollo del método prospectivo**
- **La construcción de escenarios: descripción del método**
- **Técnicas que apoyan la construcción de escenarios**
- **Ambitos de uso y difusión del método**
- **Reflexiones sobre el método**

Introducción

La construcción de escenarios es una herramienta de la gerencia social que apoya la exploración de imágenes de futuro. Como tal, forma parte de la planificación estratégica y contribuye a construir una visión de futuro (el futuro deseable) de la organización, en términos de su misión, servicios y recursos tangibles e intangibles. Los imaginarios que resultan del ejercicio se convierten en telones de fondo de las estrategias y planes de la organización.

Además, la construcción de escenarios es un método de análisis y proyección de la realidad valioso *per se*, en la medida en que ayuda a estudiar los problemas críticos de una sociedad y a prever sus posibles desenlaces.

Los escenarios se definen como *la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella*. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito.

Este método se inscribe (teórica, instrumental y empíricamente) en el campo de las ciencias sociales, como un subcampo llamado "estudios del futuro" ó *futurología*. También forma parte la familia de técnicas de planificación, como un método de *previsión*, siendo la *prospectiva* su ámbito específico de pertenencia.

© INDES 2002

La construcción de escenarios es el método de creación de imaginarios desarrollado por la *prospectiva*, definida como el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que surgirían de sus influencias conjugadas (Godet, 1983; 1985; y 1990). Hacer prospectiva es interrogarse sobre los grandes problemas y desafíos de la sociedad y explorar los posibles futuros.

En esta sesión, presentamos las bases conceptuales y premisas del método, destacamos su importancia para la gerencia social, describimos los periodos de desarrollo del método y los distintos enfoques existentes, describimos las etapas y fases de construcción de escenarios, presentamos las técnicas que apoyan la construcción de escenarios, y algunos ejemplos de aplicación de la herramienta. Finalmente, haremos unas notas críticas sobre el método.

Bases conceptuales y premisas del método

El método de escenarios parte del supuesto que un fenómeno determinado, que se comporta en el tiempo de una particular manera, puede comportarse en el futuro de múltiples formas, con lo cual el futuro se concibe como *múltiple y alternativo* más que como *único e inexorable*.

Los escenarios, en tanto que imágenes o relatos de situaciones futuras, pueden ser de dos tipos: tendenciales y alternativos. Los *escenarios tendenciales* proceden de una simple extrapolación de tendencias y corresponden al futuro más probable. Los *escenarios alternativos* —también llamados "contrastados"— consisten en la descripción de imágenes de futuros posibles y deseables. Entre los diversos imaginarios (o *"futuribles"*), se elige uno entre varios, que se convierte en el *escenario normativo* o *escenario horizonte*. El escenario normativo procede de la elección entre diversas imágenes de futuros posibles y deseables, para examinar enseguida las condiciones de su realización, es decir, el tránsito desde la situación actual hasta el futurible (el futuro posible y deseable). Este proceso es abierto, interactivo e interativo, e implica el desarrollo de un debate en torno a opciones éticas y visiones diversas del mundo y de la sociedad.

Importancia del método de escenarios para la gerencia social

Esta herramienta es importante para la gerencia social por las siguientes razones:

- El diseño de estrategias y planes de desarrollo social requiere de visiones de largo plazo que contribuyan a la innovación y al cambio social.- La construcción de escenarios constituye una forma de elaborar previsiones, que lejos de apegarse a la realidad presente, la cuestiona y busca transformarla profundamente y pensarla alternativamente. Un método tradicional de elaboración de pronósticos y previsiones se basa en extrapolaciones, y en ellas el futuro es explorado como prolongación del pasado y del presente, de forma tal que el futuro aparece como continuación ampliada de lo que ya ocurre. Con apoyo en el método de escenarios, la gerencia social transforma la idea

© INDES 2002

clásica de previsión para asumir que el futuro está por hacer, lo que dependerá de la calidad de las visiones y estrategias en torno a las cuales se impulse la acción.

- La gerencia social, por ser una gerencia estratégica, inscribe su acción en horizontes de largo plazo, que define mediante amplios procesos participativos de reflexión y debate sobre futuros deseables y los medios para lograrlos. El método de escenarios contribuye a ello de manera importante, esclareciendo la acción presente a la luz de los imaginarios, los cuales sirven de especie de *brújula para la marcha*.

- El carácter estratégico y flexible de la gerencia social requiere de un ejercicio continuo de vigilancia prospectiva, que asegure el vínculo entre previsión y gestión. La lectura continua del entorno y la identificación de riesgos y oportunidades permite que los actores y las instituciones involucradas en el desarrollo social se movilicen alrededor de sus objetivos, puedan anticiparse a los problemas y ajustar sus planes. En las organizaciones con cultura estratégica los escenarios se actualizan periódicamente y retroalimentan la acción gerencial.

- En función de lo antes dicho, el método de escenarios permite a la gerencia social estimular la reflexión estratégica colectiva, mejorar la flexibilidad de las organizaciones y programas frente a la incertidumbre, lograr una mejor preparación frente a los posibles cambios y reorientar las opciones en función de los imaginarios.

Desarrollo del método prospectivo

El campo de los estudios del futuro comienza desde los años 50, en la Rand Corporation (consultora privada estadounidense que nació de un proyecto de investigación militar), donde se crea el método *Delphi* en 1953. En Francia se desarrolla la prospectiva en el campo del desarrollo económico en ese mismo periodo (Ministerio de Planificación Económica). Un primer hito importante en el desarrollo de este campo de estudios lo marca la obra de Gastón Berger titulada *Fenomenología y Prospectiva*, aparecida en 1957. El campo se institucionaliza en los años 60, década durante la cual nace en Francia la Asociación Internacional *Futuribles*, para realizar trabajos de investigación, capacitación, consultoría y publicaciones. En ese mismo decenio en los Estados Unidos se crea la *World Future Society*, equivalente a *Futuribles* y comienza la enseñanza de la prospectiva en la *New School for Social Research.*

El campo de la prospectiva se desarrolló según los siguientes períodos:

- La etapa de las *proyecciones lineales* (entre 1960-1965), se caracteriza por una proliferación de análisis predictivos basados en proyecciones lineales de las tendencias pasadas. Se les llamó "proyecciones sin sorpresa" y fue una manera de

© INDES 2002

hacer prospectiva en la cual el futuro no aportaría sino más de lo mismo. En este periodo destaca la obra de Herman Kahn, *El Año 2000*.

- En la etapa de los *futuros alternativos* (entre 1965-1970) se produce un abandono de las proyecciones lineales y una exploración de futuros ya no "esperados" sino "inventados", bajo la premisa que el mañana puede ser si no creado al menos significativamente influenciado. En 1964 aparece la obra de Bertrand de Jouvenel, "El arte de la conjetura", que produjo ese cambio de concepción sobre el futuro ya no como destino único e inexorable sino como múltiple y creable/influenciable.

- El *enfoque sistémico* se presenta en la década de los 70, caracterizado por el desarrollo de matrices de impactos cruzados y la fundamentación de escenarios en el marco de la teoría de sistemas, gracias principalmente al aporte de Michel Godet.

- La etapa de *refundamentación del método prospectivo* (desde fines de los 70), en la cual aparece una crítica aguda de los aspectos normativos y axiológicos de la prospectiva, advirtiéndose el peligro de ver el futuro 'con los ojos cansados del presente", extrapolando problemas anclados en las concepciones de hoy. Incluye además este período una crítica a los distintos usos de la prospectiva: dominación, recuperación, demagogia; y surge en él la exigencia de democratizar el ejercicio para lograr una prospectiva pluralista.

Es así que los estudios del futuro componen un área de investigación académica y de profesionalización, institucionalizado desde los años 60, con cierta tradición en los países desarrollados. En América Latina su desarrollo es más reciente y su institucionalización es escasa. Uno de los principales impulsores de los estudios prospectivos en América Latina es Amilcar Herrera, quien dirigió el estudio conocido como el Modelo Mundial Bariloche, respuesta latinoamericana a la obra *Los Límites del Crecimiento*, del Club de Roma. Las agencias del sistema de Naciones Unidas (principalmente UNU, UNESCO, UNITAR, OPS), otras agencias de desarrollo (UE, OCDE, FOCAL), CLACSO y algunas universidades, han impulsado la construcción de escenarios en la región latinoamericana.

© INDES 2002

Cuadro 1

Revistas de Estudios Futuristas
• ***The Futurist*.-** Publicada por la World Future Society (WFS) • ***Futures Research Quarterly***.- Publicado por la WFS • ***Future Survey***.- Publicado por la WFS y editado por Michael Marien. Contiene abstracts de libros y artículos futuristas. • ***Futures: The Journal of Forecasting and Planning***.- Revista internacional publicada seis veces al año por Butterworth Scientific Limited. • ***Futurics: A Quarterly Journal of Alternative Futures & Futures Research***.- Publicado por los futuristas de Minnesota, un capítulo de la WFS • ***Futuribles***.- Publicado en París, por la Asociación Internacional FUTURIBLES. • ***Futuresco***.- Publicado por UNESCO, París. Contiene abstracts de artículos y libros de diferentes países, con un tema diferente cada edición. • ***Tehnological Forecasting & Social Change: An International Journal.-*** Publicado por North-Holland/Elsevier Science Publishing Co., Inc, New York. **Fuente: Introduction to Future Studies. Home Page**

La construcción de escenarios: descripción del método

El método de escenarios consiste en concebir y describir *futuribles*. Hay distintas maneras de hacerlo, pero el procedimiento clásico, desarrollado por Godet en los años 70, comprende el desarrollo de un conjunto de pasos encadenados lógicamente, que son los siguientes:

- ***Construcción de la base de los escenarios:*** Se procede a la delimitación del sistema analizado (que podría ser una organización, un sector específico o un fenómeno o problema determinado) mediante la identificación de las variables esenciales que caracterizan dicho sistema. Tales variables son las que permiten realizar un análisis explicativo global, lo más exhaustivo posible, del sistema, organización o problema estudiado y del entorno. Ellas son de dos tipos: internas y externas. Las variables internas caracterizan el sistema, organización o problema estudiado; y las variables externas caracterizan el entorno explicativo general del mismo, en sus aspectos económicos, sociales, políticos, urbanos, culturales, tecnológicos, demográficos, etc.

  La construcción de la base de los escenarios incluye:

  - **Análisis retrospectivo**. Identifica los mecanismos y actores determinantes de la evolución del sistema a lo largo del periodo analizado. Mediante este estudio se pone en evidencia las invariantes del sistema y sus tendencias pasadas. Este examen se complementa con el siguiente.
  - **Análisis de la situación actual**. Permite identificar los cambios ocurridos en la evolución de las variables esenciales y en las estrategias de los actores, y con ello se evidencian lo que en el

© INDES 2002

lenguaje prospectivo se llama *gérmenes de cambio* o *hechos portadores de futuro*.

- **Estrategia de los actores**. Con base en los dos análisis anteriores se construye el análisis de los actores, para identificar sus objetivos y medios así como sus estrategias (posibles alianzas y conflictos entre ellos). Este análisis es equivalente al análisis de los involucrados, que sirve para identificar a los actores clave, sus objetivos, recursos y estrategias, con el fin de determinar o juzgar su grado de influencia en el comportamiento del sistema, problema u organización bajo estudio.

Estrategia de los Actores

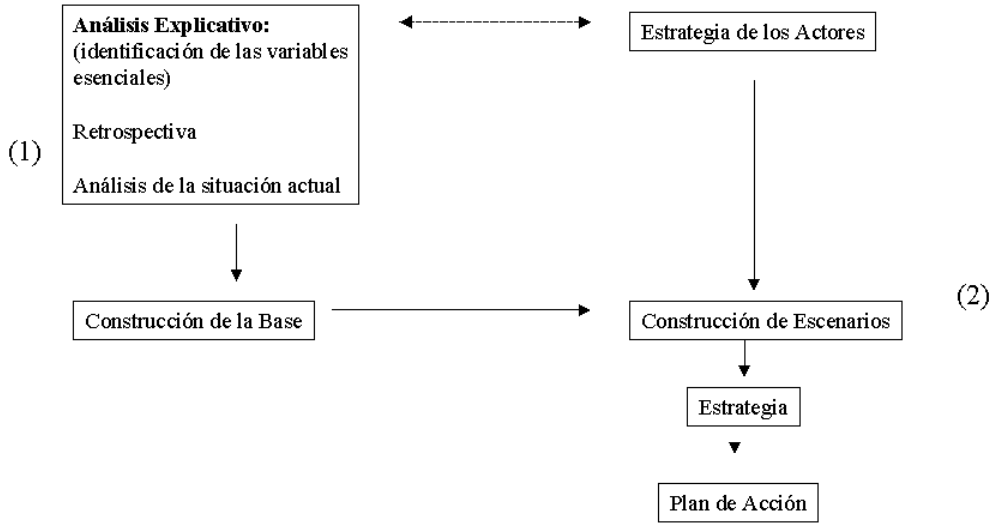
El Juego de los Actores				
Acción sobre: / Acción de:	Estrategias (alianzas y conflictos) e Intereses			
	A1	A2	A3	… An
A1				
A2				
A3				
...An				

- ***Construcción de los Escenarios***. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis acerca de cómo evolucionará el fenómeno estudiado (sistema u organización) según se comporten y articulen entre sí los distintos factores que determinan su curso: los mecanismos de evolución del problema y las estrategias de los diversos actores. Se construyen las imágenes de futuro tendenciales y contrastadas, describiéndolas de la manera más detallada posible; y se describe la transición desde la situación actual hasta las situaciones futuras posibles y deseables.

© INDES 2002

Cuadro 3

El Método de Construcción de Escenarios



- ***Estrategia y plan de acción.*** Con base en el escenario normativo, se definen las estrategias y los planes de acción. La selección del escenario normativo pasa por un proceso interactivo e iterativo de debate y análisis a lo interno de los grupos que participan en el ejercicio y con quienes se compartan los resultados del mismo. Los escenario son imaginarios que orientan las acciones de largo plazo.

Técnicas que apoyan la construcción de escenarios

Hay dos técnicas que refuerzan el método de escenarios, que se refieren a la identificación de variables esenciales para analizar y explicar el comportamiento del sistema o problema estudiado, y a la validación de los juegos de hipótesis que son los escenarios. Estas técnicas están sugeridas en el diagrama anterior con los números 1 y 2.

En relación a la primera, con el fin de ser riguroso y exhaustivo en la definición de las variables clave, se recomienda recurrir a tormentas de ideas para elaborar una lista de ellas, que luego es sometida a la revisión de los expertos. Así, mediante sesiones de tormenta de ideas y consultas a expertos, resulta una lista de variables que permite caracterizar el sistema o problema estudiado (Godet, 1983).

En relación a la segunda, se trata de someter al juicio de los expertos la validación de los distintos juegos de hipótesis (escenarios). Esta técnica se llama *Delphi*, y consiste en

© INDES 2002

consultar a los especialistas sobre la posible evolución de un fenómeno y lograr un consenso entre ellos sobre la probabilidad de las hipótesis, apoyándose en sus argumentaciones y contraargumentaciones (Ducos, 1983).

Ambitos de uso y difusión del método

Presentaremos a continuación tres ámbitos en que se ha dado uso o se ha difundido el método de escenarios:

a. Los Congresos de la World Future Society

La WFS es una sociedad profesional creada en 1966, que organiza y celebra reuniones anuales para generar debate e intercambio entre sus miembros sobre un conjunto de temas tales como ambiente, nuevas tecnologías, cambio social, políticas públicas, economía y finanzas, metodologías prospectivas, etc.

Los objetivos de esta asociación son los de contribuir al aprendizaje sobre enfoques, métodos e ideas innovadoras con relación al futuro; investigar sobre nuevas tecnologías; crear redes de profesionales en este campo de estudios; generar conciencia sobre cambios y tendencias; y estimular la cooperación entre equipos de trabajo y miembros. Las reuniones anuales brindan oportunidades para conocer los planteamientos de los pensadores futuristas y aprender sobre métodos y análisis del largo plazo y el pensamiento creativo.

La WFS es dirigida por académicos, consultores y gerentes de empresas y corporaciones innovadoras. En la reunión de 1999, asistieron 1500 participantes.

b. Los coloquios de FUTURIBLES sobre las visiones del futuro

La Asociación Internacional FUTURIBLES, fundada en 1967, realiza investigaciones, capacitación y consultorías en el campo de los estudios prospectivos. Su interés principal consiste en acercar las visiones de los científicos, empresarios y políticos, para orientar la acción pública de una manera más apropiada en el campo de la salud, empleo, seguridad social, educación, juventud, comunicación, desarrollo agrícola, ética, etc.

Las premisas de estos coloquios son las siguientes:

- La confrontación entre las perspectivas de la ciencia y la visión del mundo político podría permitir orientar mejor la acción
- Un análisis principalmente financiero, que ignore las evoluciones extraordinarias y recientes de la ciencia, y sus consecuencias sobre la actividad económica, no podría rendir cuenta cabal de los futuros posibles
- Al permitir la confrontación de las imágenes de futuro propias de políticos, empresarios y científicos, los coloquios constituyen oportunidades únicas de establecer entre ellos una concertación más eficaz.

© INDES 2002

c. Los estudios prospectivos impulsados por la UNESCO en América Latina

A fines de los años 80, la UNESCO propuso planear sus actividades para el desarrollo de las ciencias sociales en la región latinoamericana en los años 90. Para armar lo que llegó a denominarse el "Gran Programa Uno", tras una consulta exhaustiva (vía talleres y documentos) a los científicos sociales con mayor prestigio y producción de la región, la UNESCO logró identificar cuatro temas estratégicos para las ciencias sociales, a saber:

- La nueva heterogeneidad estructural de América Latina (diferenciación, desigualdad, fragmentación social, complejidad)
- Movimientos sociales y democracia
- Relaciones Estado /sociedad civil
- Crisis de las universidades

Sobre la base de la identificación de tendencias y cambios esperables en el contexto de las sociedades latinoamericana, se construyeron dos escenarios: tendencial y alternativo, en cuyo marco habría que impulsar el desarrollo de las ciencias sociales. Tales escenarios son:

Tendenciales: debilitamiento del Estado por límites internos y externos, estructuras económicas concentradas y aumento de la fragmentación social.

Alternativo: democracia plural y sustantiva, gracias al auge de movimientos sociales autónomos y la transformación del sistema político.

En el primer escenario, las ciencias sociales estarían subordinadas a la acción de las élites. En el segundo, estarían comprometidas con los procesos de transformación social.

En torno a estas visiones se realizó el gran debate entre agencias del desarrollo, autoridades académicas y científicos que caracterizó a las ciencias sociales de la región a principios de los noventa, lo que permitió identificar líneas estratégicas de investigación académica y una reflexión profunda sobre el futuro de las ciencias sociales, de las universidades y de las sociedades latinoamericanas en los noventa (Sonntag y Yero, 1992; UNESCO, 1988).

Reflexiones sobre el método

Tres críticas suelen surgir con respecto a los escenarios:

- Los futuristas construyen visiones de *futuros alternativos*, posibles y deseables, aunque no pueden asegurar que ellos ocurran. Los escenarios ayudan a comprender el cambio, identificar oportunidades y amenazas, y construir opciones deseables. Ellos son apoyo indispensable para manejar el cambio.

© INDES 2002

- La construcción de escenarios permite además una *comprensión holística* de los problemas, porque los analiza integralmente, a partir de sus distintas dimensiones y variables, y desde un enfoque sistémico, que reconoce las relaciones entre ellas.

- Esta herramienta ayuda a *articular el largo plazo con el corto plazo*, identificando opciones y definiendo acciones que implican mayores niveles de conciencia y responsabilidad (gerencial, social) en el presente, con lo cual son un factor de empoderamiento.

En términos generales, podríamos afirmar que una de las principales dificultades del método estriba en su carácter no *neutro*, pues las ideas, valores y visiones del mundo y la sociedad cuentan en la creación de imaginarios. Las diferentes opciones que se crean con el uso de la herramienta han sido referidas por Wagar (1991) como los tres distintos enfoques (paradigmas) desde los cuales se construyen los escenarios: el liberal, el radical y el postmoderno. De alguna manera, ellos equivalen a los enfoques de los conservadores, reformistas y radicales que conocemos en los distintos análisis y propuestas de cambio social. Los primeros se caracterizan por una confianza significativa en el conocimiento científico-técnico para preservar libertades y resolver los mayores problemas que las sociedades enfrentan. Los segundos tienen una visión radical de la historia y de la sociedad, que caracteriza a los grupos socialistas, pacifistas, ambientalistas y feministas de los años 60, 70 y 80. Los terceros representan a quienes se sienten perplejos y desilusionados con el avance de la modernidad y el incumplimiento de las promesas de la revolución francesa: dicho grupo combate los valores de esta civilización y propugna una profunda transformación ética de la sociedad.

Podemos reconocer dos ámbitos diferenciados de creación de imaginarios: *el académico y el gerencial*, aunque los conocimientos básicos que los sustentan estén relacionados entre sí. En el primero, los estudios apuntan a comprender un determinado fenómeno, a explicar sus causas y prever su posible evolución, con el fin de advertir, debatir, concientizar, sensibilizar, animar, inspirar, comprometer, solidarizar, concertar, proponer y movilizar con base en las ideas y visiones construidas. En el segundo, los estudios se orientan al manejo de los riesgos e incertidumbres de diferente tipo que enfrentan las organizaciones, o lo que es igual, buscan contribuir a la adopción de un enfoque de futuros estratégicos en la gerencia y planificación estratégica, por parte de los líderes y equipos gerenciales de las diferentes organizaciones y agencias públicas y privadas. En el ámbito gerencial, los escenarios permiten explorar opciones para el logro de los mejores resultados e impactos de la acción organizacional, y alcanzar una interacción dinámica entre la misión actual y la prospectiva, los objetivos, metas, estrategias y acciones, en condiciones de cambio e incertidumbre.

© INDES 2002

BIBLIOGRAFIA

Ducos, Gilbert. 1983. "Delphi et analyses d´interactions". En *Futuribles (Novembre*): 37-44.

Godet, Michel. 1983. "Sept idées-clés". En *Futuribles (Novembre)*: 5-9.

——. 1983. "Méthode des scénarios". En *Futuribles (Novembre)*: 110-120.

——. 1983. "Prospective, prévision et planification. Pluralisme et complémentarités". En *Futuribles (Novembre)*: 129-133.

——. 1985. "Veille prospective et flexibilité strategique". En *Futuribles (Septembre):*_3-9.

——. 1990. *Problemas & Métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas*. Paris: UNESCO (PROSPEKTIKER, Futuribles).

Sonntag, Heinz y Lourdes Yero. 1992. *Procesos sociales en marcha: la nueva utopía necesaria.* Caracas: UNESCO/Nueva Sociedad, Gran Programa I de UNESCO en América Latina y el Caribe.

UNESCO. 1988. Estudios prospectivos en América Latina. Reunión informal de consulta para evaluar los resultados del Gran Programa I 1986-1987 e idenficar estudios prospectivos prioritarios de la región hacia el año 2000. Serie de estudios y documentos de la Unidad Regional de Ciencias Humanas y Sociales para América Latina y el Caribe, URSHSLAC. Caracas, Venezuela: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, No. 7.

UNESCO. 1989. América Latina hacia el año 2000. Informe final. Serie de estudios y documentos de la Unidad Regional de Ciencias Humanas y Sociales para América Latina y el Caribe, URSHSLAC. Caracas, Venezuela: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, No. 9.

Wagar, W.Warren. 1991. *The Next Three Futures. Paradigms of Things to Come.* Westport: PRAEGER.

© INDES 2002