

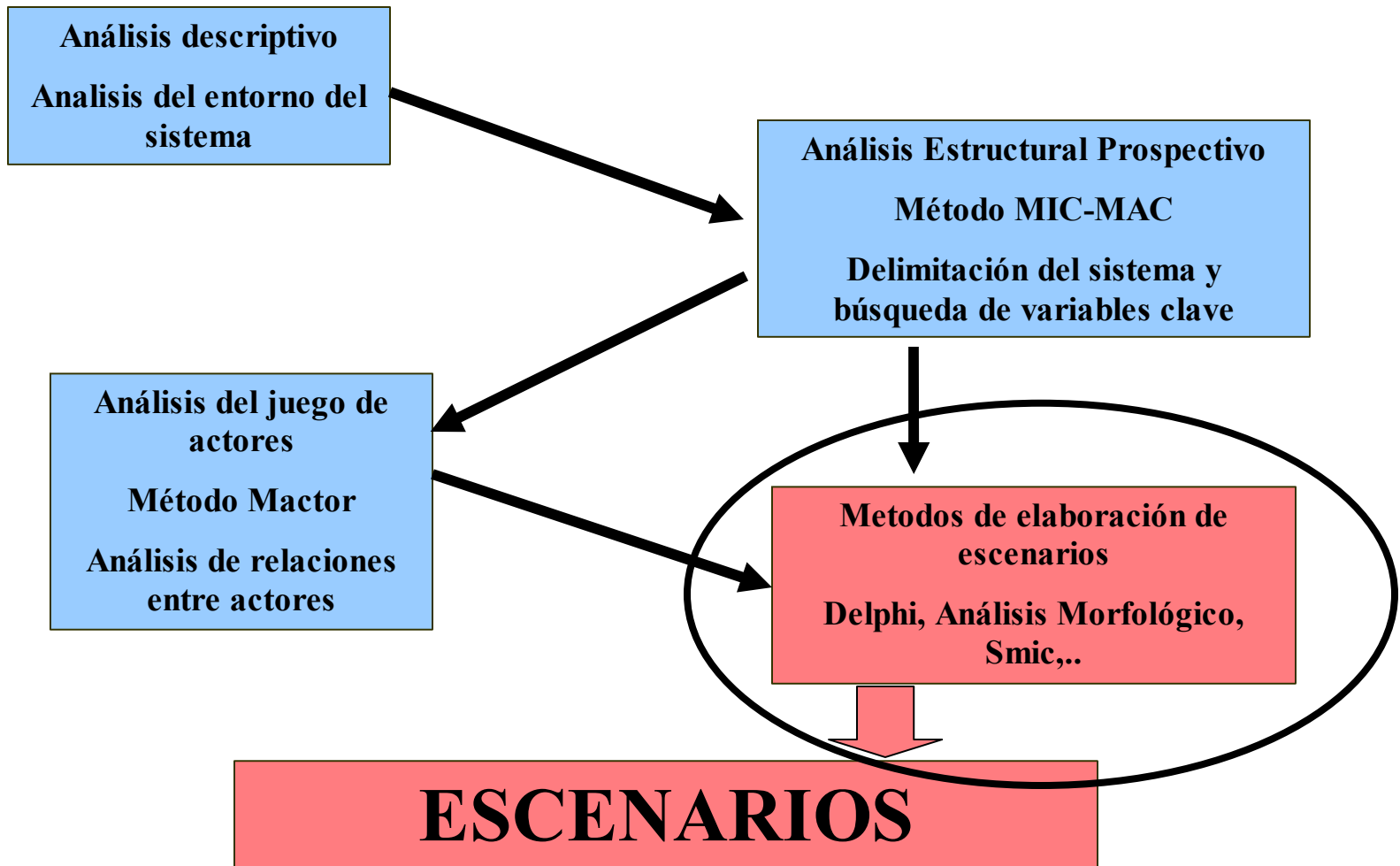


ESCENARIOS

Eneko Astigarraga



Análisis prospectivo





ESCENARIOS

Bibliografía:

- RINGLAND, GILL. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- SCHWARTZ, PETER. *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*. Second edition. New York: Doubleday Currency, 1996
- VAN DER HEIJDEN, KEES. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester & New York: John Wiley & Sons, 1996.
- BUIGUES P.A., "Prospective et compétitivité", Mac Graw Hill, Paris, 1985.
- GODET M., *Manuel de prospective stratégique,, Dunod, Paris 1997.*
- GODET M., ROUBELAT F., "Creating the future: the use and misuse of scenarios", *Long range planning*, vol. 29, n°2, avril 1996.
- JOUVENEL H. (de), "Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique", *Futuribles*, n°179, septembre 1993.
- SCHWARTZ P., "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, n°176, mai 1993.
- WACK P., "La planification par scénarios", *Futuribles* n°99, mai 1986.



ESCENARIOS

- **El futuro es múltiple y los futuros posibles (futuribles) son varios.**
- **La descripción de un futurible y del recorrido asociado al mismo constituyen un escenario**
- **Los escenarios representan diferentes imágenes de futuro (Futuribles). Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro.**



ESCENARIOS

- **No hay un método único de hacer escenarios.**
- **Michel Godet: “son necesarios entre 12 y 18 meses para completar todo el proceso de escenarios”**



ESCENARIOS

- Los escenarios son una forma de pensar en el futuro. Deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente.
- **CONDICIONES**
- **La pertinencia**, significa la capacidad de apuntar a los verdaderos problemas de la sociedad/sector/territorio;
- **La importancia**, se relaciona con la relevancia de los temas enfocados;
- **La coherencia**, implica la capacidad de mantener un hilo conductor reconocible, que guarde alineación entre los hechos, los datos y las imágenes de futuro;
- **La verosimilitud**, la cual conlleva la identificación de hipótesis de futuro creíbles y compartibles por un conjunto dado de usuarios del ejercicio;
- **La transparencia**, significa que un conjunto de usuarios basados en los mismos métodos y la misma información deben llegar a resultados equivalentes.



ESCENARIOS

BUENOS O MALOS ESCENARIOS: ALGUNOS CRITERIOS

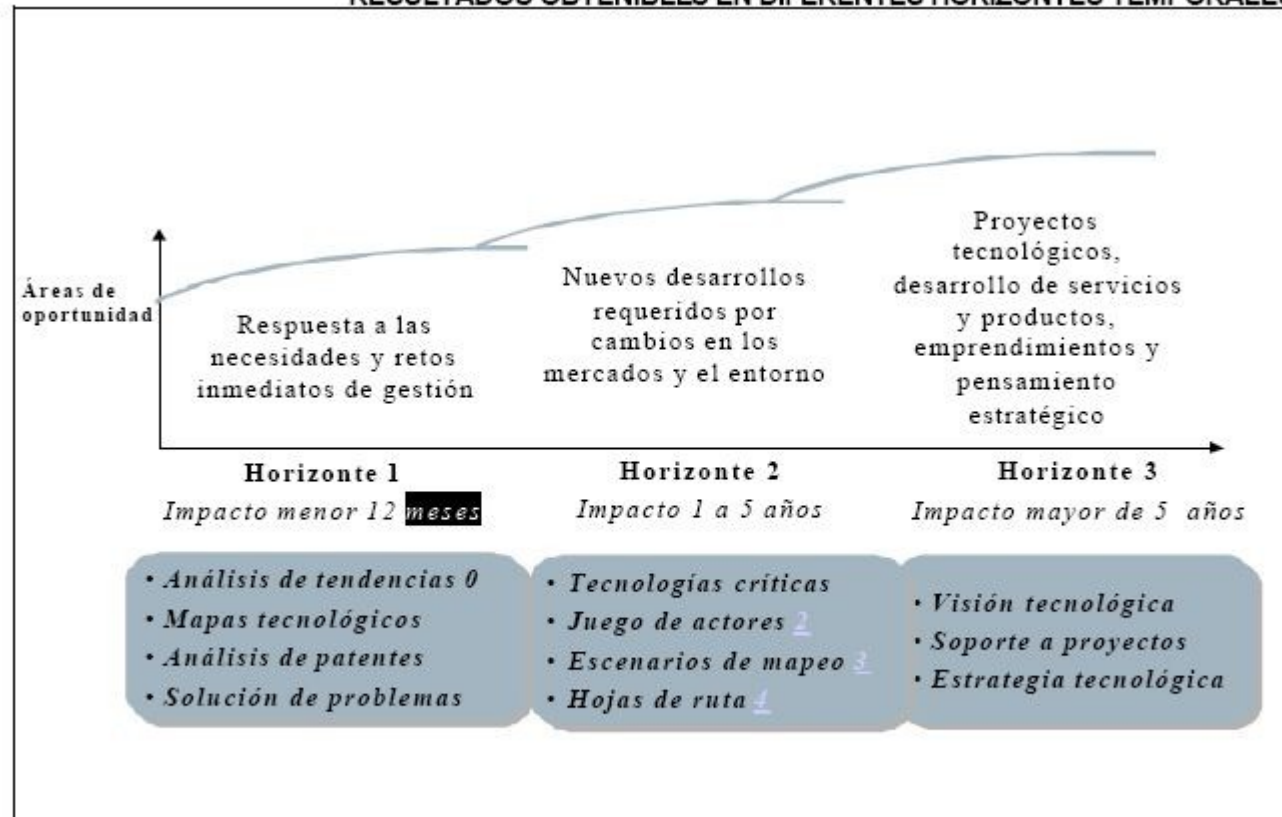
Buenos	Malos
<ul style="list-style-type: none">• Inteligibles• Útiles• Interesantes• Proveen datos requeridos para identificar asuntos clave• Plausibles• Relevantes para las necesidades de planificación	<ul style="list-style-type: none">• Difíciles de comprender• Dificultades para usarlos• Aburridos, flojos• Carencia de datos relevantes• Presenta tendencias y eventos difíciles de creer o inconsistentes• Información relevante para el planificador

Fuente: *Multiple scenario analysis: Introducing uncertainty into the planning process*, Richard Heydinger, Rene Zenener (1983) pp. 63.



ESCENARIOS

RESULTADOS OBTENIBLES EN DIFERENTES HORIZONTES TEMPORALES



Fuente: Henao (2005).



ESCENARIOS

Según Masini & Medina (2000) los tipos de escenarios de futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes:

- **Escenario Tendencial:** Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. No obstante, no basta con pensar las extrapolaciones de las tendencias que se pueden producir, se requiere explicar cuales son los factores históricos, o nuevos que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea similar a la actual, es decir, se necesita precisar aquellos factores que hacen que la tendencia tienda a reforzarse.
- **Escenario Optimista:** Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero pausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.
- **Escenario Pesimista:** El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores desestabilizantes, inesperados y descontrolados.
- **Escenario Contrastado:** Escenario donde ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Sus consecuencias no necesariamente deben considerarse negativas, pues es un escenario que invita a pensar creativamente en nuevas posibilidades para canalizar los hechos positivos o contrarrestar los negativos. Este escenario se reserva para “pensar lo impensable”. Pensar que todo puede cambiar abruptamente, pero con una lógica argumentativa que lo sustente.



ESCENARIOS

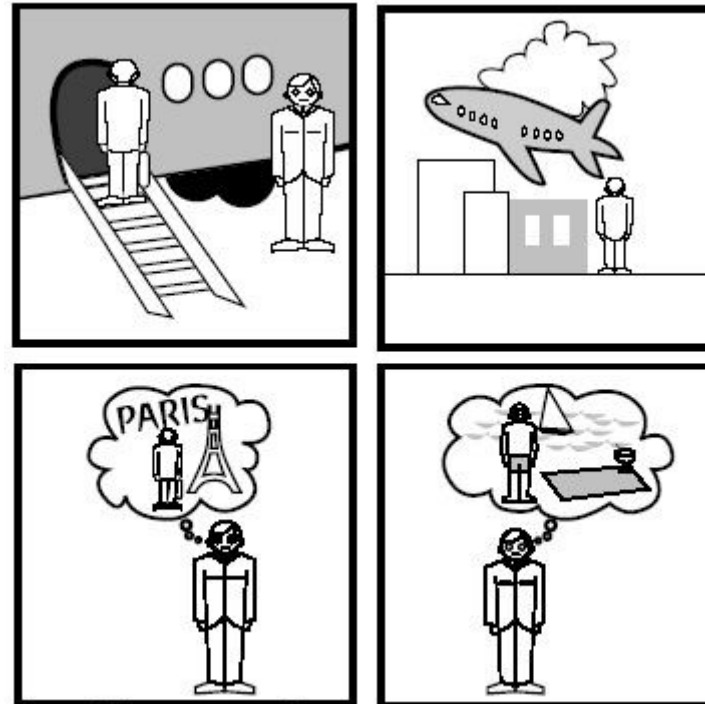
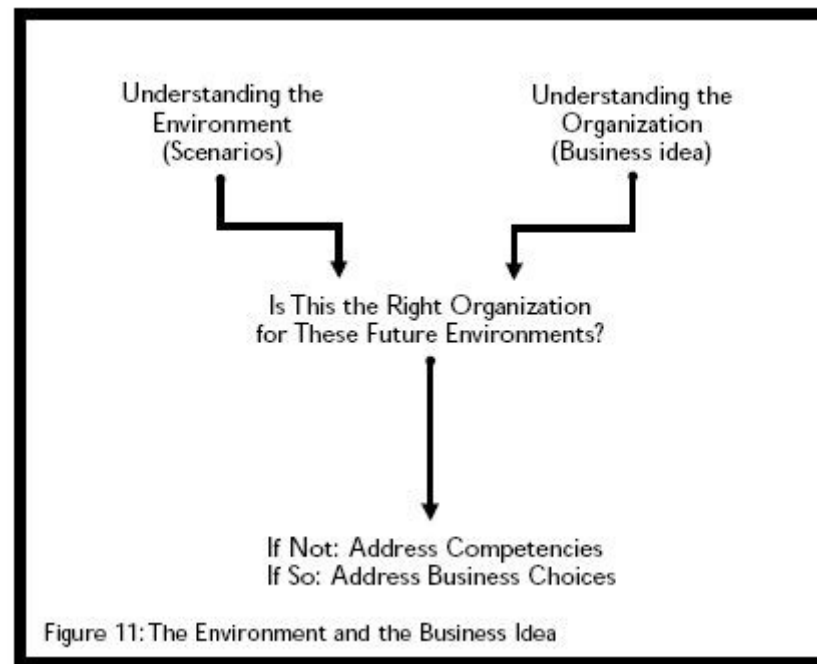


Figure 6: Memories of the Future



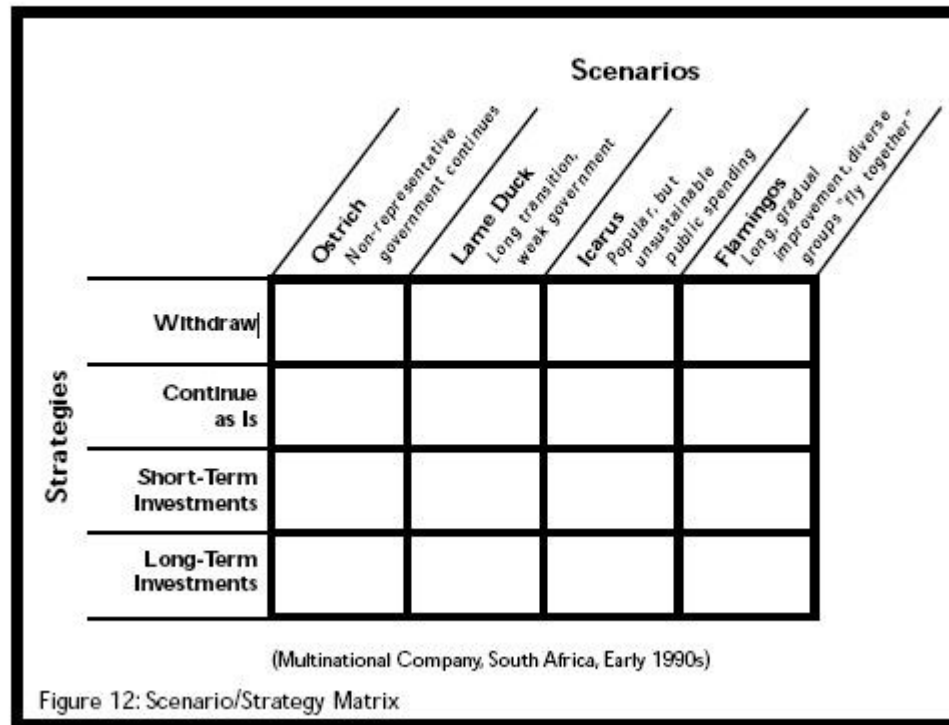
ESCENARIOS y ESTRATEGIA





ESCENARIOS y ESTRATEGIA

Scenarios, Strategy, and the Strategy Process





Vigilancia Prospectiva

A partir de los elementos o factores clave:

establecimiento de sistema de vigia prospectiva,
vigía estratégica, inteligencia competitiva



Vigilancia Prospectiva

TIPOS DE VIGILANCIA



Fuente: Ashton (2004).



Conveniente recordar ...

“El futuro no se prevé, se construye”. (Maurice Blondel. 1930)

“La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”.
(Alan Kay. Seminario “Creative Think”. 1982)

