

# En los temas de prospectiva: “Nadie es profeta en su tierra...”\*

## On prospective topics: “No one is a prophet in their land...”

**Dr. C. Pedro Álvarez Medero**

Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular e Investigador Auxiliar. Instituto Superior de Relaciones Internacionales Raúl Roa García, e-mail: pedro@isri.minrex.gob.cu

---

**RESUMEN** *Se explicará el concepto de escenario una vez más y la importancia de un enfoque de largo plazo y la construcción de estrategia y acciones tácticas lograr encaminadas a condicionar el entorno para el logro de los objetivos futuros y mitigar inteligentemente los efectos adversos que pudieran aparecer, solo así de forma consciente podremos crear un futuro próspero y sostenible.*

**Palabras claves** *escenario, hipótesis, incertidumbre, posibilidad, probabilidad, diagnóstico y corto plazo.*

---

**ABSTRACT** *It will explain the concept of scenario once again and the importance of a long-term approach and the construction of strategy and tactical actions to achieve aimed at conditioning the environment for the achievement of future objectives and intelligently mitigate any adverse effects that might appear, only then consciously can we create a prosperous and sustainable future.*

**Keywords** *scenario, hypothesis, uncertainty, possibility, probability, diagnosis and short-time horizon.*

---

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es alertar de los errores metodológicos en los que se está incurriendo en la elaboración de los escenarios que tradicionalmente son visualizados en nuestra institución.

Esto se viene arrastrando confundiendo el diagnóstico y el análisis de coyuntura con la visión de largo plazo y la formulación mediante el uso de técnicas prospectivas cuales son realmente los escenarios.

El objetivo de la prospectiva es, precisamente, determinar, teniendo en cuenta las fuerzas presentes, los proyectos y los actores, cuáles podrían ser los valores de los parámetros de entorno, es decir, cuáles son, independientemente de toda formalización, los escenarios posibles, realizables y deseables.

## DESARROLLO

Una prospectiva exploratoria es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores. Cada escenario (un juego de hipótesis coherente) de la prospectiva puede ser objeto de una apreciación cifrada, es decir, de una previsión.

Según Ackoff (1973) “la planificación consiste en idear un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él”. Se trata, pues, de una prospectiva normativa.

Según las preguntas que se hace Godet (1994) aporta claridad a esta conceptualización sobre los escenarios y la prospectiva:

---

\* “Nadie es profeta en su tierra” es una sentencia que dijo Jesucristo estando explicando la ley en la sinagoga de Nazaret al ver que sus compatriotas, en vez de aprovecharse de la ocasión que el Señor les ofrecía, le despreciaban. San Juan (capítulo 4, versículo 44), dice que: “el mismo Jesús dio prueba de que el profeta en su tierra no tiene honra”, es decir, que no es comprendido ni ensalzado por sus paisanos.



- ¿Hay que considerar que el simple hecho de bautizar con el nombre de escenarios un análisis, por atractivo que este sea y cualquiera que sea la combinación de hipótesis, le concede una credibilidad prospectiva suficiente?
- ¿Es absolutamente necesario, en una reflexión prospectiva, elaborar escenarios completos y detallados?

A estas dos preguntas respondemos con un rotundo: ¡no!

Un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva si se quiere conseguir un mejor dominio de la historia. Así, pues, los escenarios solo adquieren credibilidad y utilidad si respetan cuatro condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia.

El Dr. C. Francisco Mojica recientemente explicó en conferencia ofrecida en el Centro de Investigaciones de Política Internacional el papel de la prospectiva y la construcción de escenarios, aspecto este explicado con gran maestría basado en la amplia experiencia del especialista invitado. De forma reiterada por nosotros en los cursos e intercambios con diferentes instituciones y en particular con el Centro de Investigaciones de Política Internacional, estos objetivos se han abordado y lamentablemente no siempre se han implementado con sistematicidad.

Seguimos anclados a una visión cortoplacista que no traspasa el horizonte de los cuatro años, este proceso descriptivo e intuitivo en muchos casos son buenos diagnósticos en lo referido a visualizaciones en el contexto de las Relaciones Internacionales, pero en modo alguno constituyen escenarios, la presencia de los impactos en Cuba y como ripostar desde dentro estas posibles causas están bien descritas en los documentos y directivas emitidas por la dirección del ministerio que alertó al respecto.

Pienso que tomar conciencia de esto nos pondría al día con lo que la dirección del país está pidiendo ver a lo lejos y actuar en consecuencia a esta visualización para la construcción de nuestro socialismo próspero y sostenible deseado, cuando el compa-

ñero Raúl Castro en el 2010 proyectó el horizonte de tiempo al 2030.

El proceso que conduce de la anticipación a la acción está anidado de obstáculos y balizas ensombrecidas: hay que plantearse sucesivamente buenas preguntas, analizar los juegos de los actores, reducir la incertidumbre sobre los posibles escenarios, identificar y evaluar las opciones estratégicas sobre la base de hipótesis formuladas con objetividad y coherencia en base de los resultados del diagnóstico y análisis de las variables claves y proceder a la acción sumergidas dentro de políticas o estrategias robustas. Diremos que un escenario es:

“Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura” (Bluet y Zemor, 1970).

Habría que añadir que este conjunto de eventos tiene que presentar una cierta coherencia.

Estos escenarios pueden ser clasificados según su naturaleza o su probabilidad como referenciados, tendenciales, contrastados o normativos. El escenario tendencial, sea probable o no, es en principio aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias, en todos los momentos en que se impone la elección.

Muy a menudo, el escenario más probable es calificado de tendencial, incluso si, contrariamente a lo que su nombre expresa, no se corresponde con una extrapolación pura y simple de tendencias. Desde luego, en épocas pasadas cuando el mundo cambiaba menos deprisa que hoy en día, lo más probable era efectivamente la continuidad de las tendencias. Para el futuro, sin embargo, lo más probable parece más bien que se corresponde, en la mayoría de los casos, con profundas rupturas de las tendencias actuales.

Un juicio de probabilidad debe poder traducirse en una apuesta y el éxito global de un cierto número de apuestas es el único criterio de valor de juicio.

Cuando alguien dice “estimo casi totalmente la probabilidad de tal suceso” (aislado) estamos de acuerdo en entender ese juicio de esta manera: “Si usted anota todos los sucesos a los cuales habría atribuido una probabilidad igual a casi la totalidad y observa en la mayoría de casos la frecuencia de aquellos en los cuales el evento se ha producido efectivamente, usted predice que esa frecuencia será cercana a la totalidad”

## El método de los escenarios

La extrapolación de las tendencias puede conducir a una situación muy contrastada en relación con el presente, como lo demuestra el estudio realizado por la DATAR en 1971.

En este caso, el escenario tendencial es aquel de la extrapolación de las tendencias y no el más probable. Con posterioridad, habida cuenta de la repercusión de ese estudio, se produjo una cierta confusión en el lenguaje. Por lo que proponemos denominar *escenario referencial* al escenario más probable, sea tendencial o no. Un escenario contrastado es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura. Mientras que el escenario tendencial corresponde a una trayectoria exploratoria de una evolución hacia una situación, a la inversa, el escenario contrastado histórico corresponde a una trayectoria de anticipación, imaginativa, normativa. Se fija un escenario de situación futura, en general muy contrastado en relación con el presente y se interroga regresivamente sobre la trayectoria, es decir, el escenario de evolución que puede conducir a él.

La práctica ha hecho surgir otra definición del escenario contrastado que responde también a una actitud exploratoria que recorre una evolución para desembocar en una situación. En este caso el escenario contrastado se define como un camino muy poco probable y es precisamente su naturaleza, en general muy contrastada, que le hace poco probable. Esta es la definición que emplearemos de ahora en adelante.

Esto no significa que abandonemos lo normativo por lo exploratorio, a nuestro parecer, esta distinción solo tiene un interés operativo.

La observación frecuente en los escenarios internacionales actualmente elaborados o en vías de realización es decir: "Yo no puedo actuar sobre tales o más cuales conductas internacionales", ¡muy bien!, de lo que se trata es de crear los mecanismos internos que me permitan aprovechar esas posibles oportunidades externas o mitigar los efectos de la amenazas de manera inteligente con una visión de largo plazo mediante el uso de las herramientas adecuadas y la participación seleccionada de los expertos y actores correspondientes.

## CONCLUSIÓN

Este cambio de conducta supone un esfuerzo adicional sobre todo en el trabajo colectivo y selección

de los expertos, todo versa sobre la discretización del espacio de referencia a lo que denominaremos *análisis estructural* y al trabajo conjunto. El interés primario de la prospectiva no se agota en examinar los diferentes futuros, sino que, además, está vinculado al presente. Si entendemos bien el presente estaremos en disposición de explorar el futuro, la utilidad de la prospectiva consiste en comprender la esencia de un ingente proceso de cambio como el que está ocurriendo alrededor del desarrollo sostenible, la competitividad económica, la sociedad civil y la calidad de vida, con efectos en los individuos y en las estructuras sociales. A partir de ahí, el interés se extiende a utilizar el conocimiento adquirido; es decir, construir planes de acción pragmáticos –pro activos–. La prospectiva, que visualiza el futuro, nos aporta respuestas sobre las cuestiones más relevantes en toma de decisiones desde el presente mediante estrategia y tácticas adecuadas para obtener los resultados deseados, "gestionar los escenarios visualizados".

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (1973). *Méthodes de planification de l'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Bluet, J. C. and Zemor, J. (1970). *Prospective géographique: méthode et direction de recherches*. *Metra*, IX(1).
- Godet, M. (1994). *De la anticipación a la acción*. Editorial Marcombo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, P. et al. (2000) Proyecto SIGMA. Titular EICISOF. Obra: software, Sistema orientado a la Simulación y navegación de Mundos Tridimensionales, Registro: 04964-4964, 25 de enero.
- Fernández, A. (1995). *La economía de la complejidad*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández, F. R. et al. (2006). *Avances de la teoría de juegos con aplicaciones económicas y sociales*. Economía aplicada III y Estadística. Investigación de Operaciones, Matemática Aplicada II. Universidad d Sevilla, España.
- Kaufmann, A. et al. (1990). *Las matemáticas el azar y de la incertidumbre. Elementos básicos para su aplicación en economía*. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Lenin, V. I. (1964). *Cuadernos Filosóficos*. La Habana: Editora Política.
- Manzano, M. (2006). *Introducción a la percepción*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Montauban, J. G., Castellanos Castro, M. y Aristide, R. (2007). *Aplicaciones sobre prospectiva y valoración económico ambiental*. La Habana: Editorial Academia.
- Somoza, J. y Álvarez, P. (2007). *Herramientas para la formulación de política energética: el análisis prospectivo en la construcción de escenarios energéticos y el uso de modelos para su formalización*. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/somozaca\\_301103.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/somozaca_301103.pdf)