



PROSPECTIVA Y ANÁLISIS DE RIESGO

Autor: Eduardo Raúl Balbi

Todos los derechos y Propiedad Intelectual protegidos y
Reservados por Eduardo Raúl Balbi - JUNIO 2008

QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE LA PROSPECTIVA

diseños de investigación

EXPLORATORIO

CONOCER :

profundizar
delimitar
definir

DESCRIPTIVO

DIAGNOSTICAR :

describir
precisar
informar

EXPLICATIVO

EXPLICAR :

probar
explicar

EX POST FACTO

RELACIONAR :

examinar
interpretar
comprobar

PROSPECTIVO

ANTICIPAR

Evaluar prevenir
generar - crear

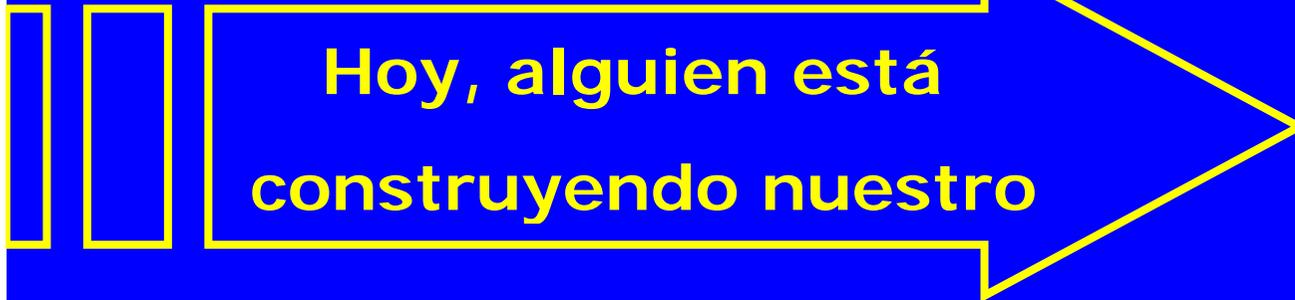
MOMENTOS Y TIEMPO



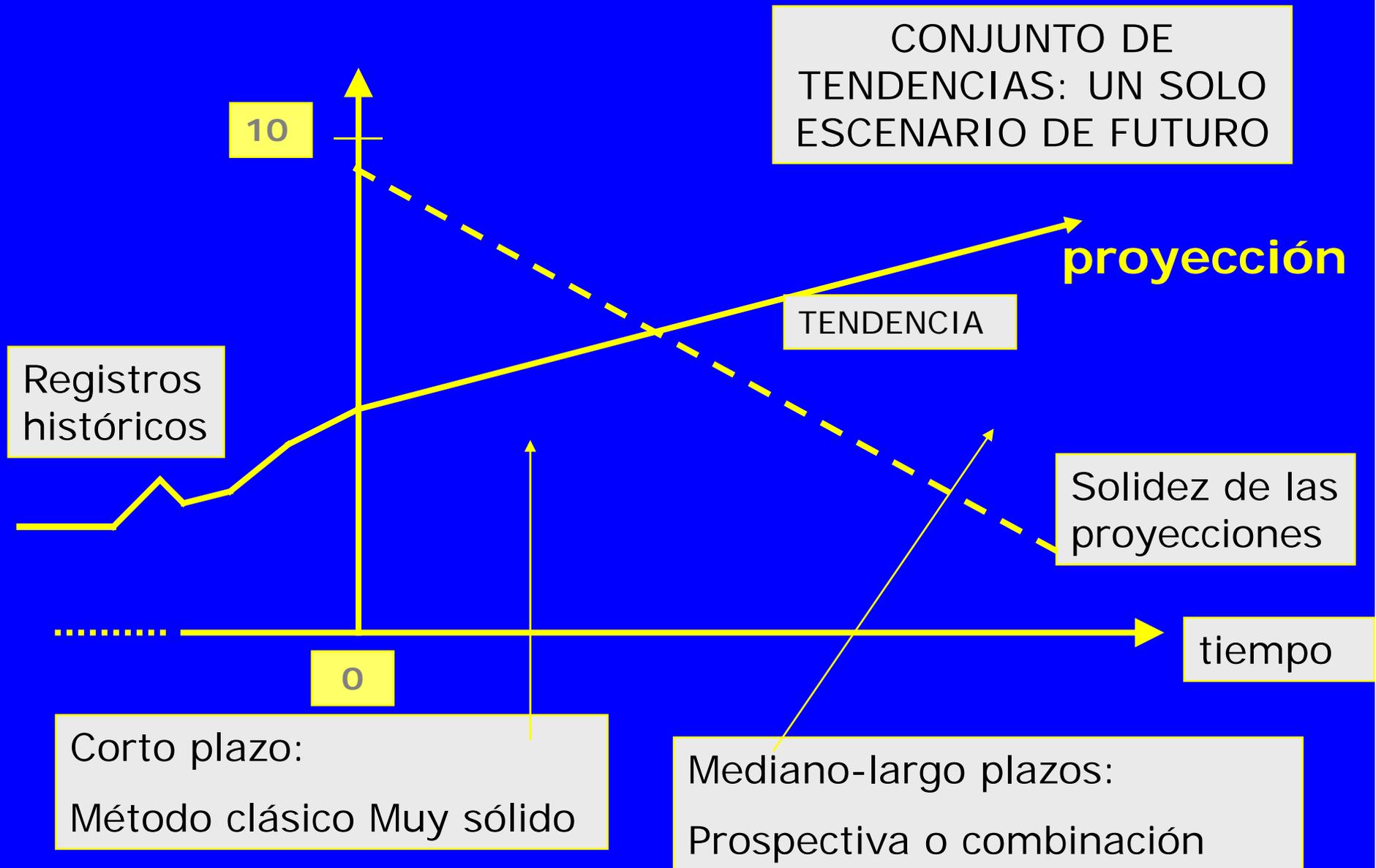
PASADO

PRESENTE

FUTURO



MÉTODO CLÁSICO vs MÉTODO PROSPECTIVO



Algunos pronósticos o proyecciones

- Es imposible que existan máquinas voladoras más pesadas que el aire (Lord Kelvin, Presidente de la Royal Society, 1882).
- El caballo está aquí para quedarse, el automóvil es sólo una novedad (Gerente del Banco de Michigan a Henry Ford, 1908)
- No hay probabilidad que el hombre pueda utilizar la fuerza del átomo (Dr. Robert Milliken, Premio Nobel de Física, 1923)
- ¿Quién diablos va a querer escuchar lo que un actor dice? (Henry Warner, productor de películas, 1927)

Algunos pronósticos o proyecciones

Hay un mercado mundial para alrededor de 5 computadoras (Thomas Watson, Presidente IBM, 1943).

- No nos gusta su sonido y la guitarra eléctrica está de salida (Presidente de Decca Records, rechazando a los Beatles, 1962).
- Si algo va a permanecer sin cambio, ése será el rol de la mujer (David Riesman, científico social de primer orden, 1967).
- La memoria RAM de 64 Kb que logramos, es más que suficiente para cualquier desarrollo de las computadoras en el futuro (Bill Gates, al presentar esa innovación)

Conductas básicas

- el avestruz **pasivo** que sufre el cambio,
- el bombero **reactivo** que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado,
- el asegurador **pre-activo** que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención,
- el conspirador **pro-activo** que trata de provocar los cambios deseados.

¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

La prospectiva o investigación de futuros es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro. Incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones, y las consecuencias de estas políticas y acciones.

PROPÓSITO DE LA PROSPECTIVA

Su propósito NO ES conocer el futuro, sino ayudarnos a tomar decisiones acertadas HOY Y EN CADA MOMENTO, a través de sus métodos que nos obligan a prever o anticipar oportunidades y amenazas y considerar cómo controlarlas.

PROSPECTIVA COMO
INTELIGENCIA
ESTRATÉGICA Y DE
NEGOCIOS

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA

- Cómo resolver un conflicto (actitud reactiva)
- Cómo prevenir un conflicto o sus efectos (actitud preactiva)
- Cómo construir el futuro deseado (actitud proactiva)

EL APORTE DE LA PROSPECTIVA A LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA Y AL PROCESO DECISIONAL

- Anticipación
- Sistemas de alerta temprana
- Prevención de Conflictos
- Construcción del futuro

PROSPECTIVA COMO
BASE DEL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO Y DE LA
PLANEACIÓN

El camino a las concepciones estratégicas

- ¿Qué debo hacer?
- ¿Qué no debo hacer, pues sería un error o contraproducente?
- ¿Qué debo tratar de impedir que ocurra (o que otros hagan)?
- ¿Qué debo intentar que ocurra, para que se configure el escenario deseado? (incluye la incidencia sobre las conductas de terceros, orientada a nuestros fines)

ESCENARIOS

P
P
a
s
a
d
o
P
r
e
s
e
n
t
e

Escenario Óptimo: *¿Cuál es el comportamiento óptimo, ideal y lógico a futuro?*

Escenario Tendencial: *¿Cómo será el futuro, si todo sigue comportándose como hasta ahora?*

Escenarios Exploratorios: *¿Qué otras cosas pueden pasar? ¿Qué otros futuros pueden ocurrir?*

Escenario Apuesta
¿Qué futuro me propongo construir?

ESTRATEGIA Y PLAN

EL FODA/DOFA/SWOT Y LOS MAPAS DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES A FUTURO

El método MEYEP

Planeación Estratégica Clásica

1. Comprensión del problema y diagnósticos

Análisis situacional. FODA (diagnóstico actual parcial)

2. Elaboración y elección de variables

Proceso intuitivo, no estructurado

3. Escenario óptimo

No estructurado. Normalmente, confundido con VISION

4. Escenario tendencial

Análisis de tendencias. Éstas son condicionantes del futuro. Actitud "previsora" frente a un futuro (tendencial) "inexorable" y único

5. Escenarios exploratorios

Se omiten

6. Escenario apuesta

Éste debería ser la Visión. De allí, desprenden:

7. Estrategia y plan

Misión

Objetivos

PASOS DEL MÉTODO PROSPECTIVO MEYEP

1. **COMPRESIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICOS**
2. **ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE VARIABLES**
3. **ESCENARIO ÓPTIMO (ideal lógico)**
4. **ESCENARIO TENDENCIAL (1os mapas de riesgos y oportunidades)**
5. **ESCENARIOS EXPLORATORIOS (2os mapas RyO) e incorporación de Hechos Portadores de Futuro (3os mapas RyO)**
6. **ESCENARIO APUESTA**
7. **ESTRATEGIA Y PLAN**

El Futuro: nunca será conocido exacta y completamente

No es conveniente atender solo al “escenario más probable”

Todo planeamiento debe considerar (y atender) un grupo de escenarios

Si el plan atiende de alguna manera esas posibilidades, podrá tener éxito

FINALIDAD:

Entender la combinación de decisiones estratégicas que son de máximo beneficio, a pesar de varias incertidumbres y desafíos planteados por el ambiente externo

RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL PASO 5 DEL MEYEP

1. **Comprensión del problema, raíces y diagnósticos**
2. **Selección de variables**
3. **Un Escenario deseado**
4. **Un Escenario Tendencial general, y otros intermedios**
5. **Un juego de Escenarios Exploratorios**
6. **Un listado de efectos para diversas causas**
7. **Valores críticos (positivos y negativos) para las variables e indicadores**
8. **Impacto de Hechos Portadores de Futuro**
9. **Mapas de Riesgos, con prioridades y categorías**
10. **Mapas de Oportunidades, con prioridades y categorías**

Suficientes bases para elaborar:

- * **El Escenario Apuesta, estrategia y plan**
- * **Los indicios de pre-configuración (sistema de alerta temprana)**

OBJETIVO PRINCIPAL: ANTICIPAR

MAPA DE RIESGOS

MAPA DE
OPORTUNIDADES

PRIMER LOGRO:
SISTEMAS DE ALERTA TEMPRANA

RESULTADO FINAL:
PREVENCIÓN DE CONFLICTOS
COOPERACIÓN - NEGOCIACIÓN

Ideas fuerza

- La vida sólo puede ser entendida mirando hacia atrás, pero debe ser vivida mirando hacia delante (Kierkegaard)
- El planeamiento de escenarios nos permite usar el poder de la retrospección para transportarnos a futuros mejores (Johnston)
- El futuro puede construirse (Glenn y Gordon)
- Todos debemos preocuparnos por el futuro porque es allí donde tendremos que pasar el resto de nuestras vidas (Charles F. Kettering)

LA GESTIÓN DE RIESGOS

GESTIÓN DE RIESGO

CONCEPTOS MATRICES:

- Calidad Total
- Prevención – Anticipación
- Control y atención eficiente
- Planeamiento Estratégico y Técnico
- Simultaneidad
- Análisis de impactos

PREVENCIÓN DE RIESGO

- **Prevención como “anulación de posibilidad de ocurrencia”**
- **Prevención como control y manejo del riesgo**
- **Prevención de efectos futuros no deseados**

SIMULTANEIDAD

- **Riesgos configurados en el pasado. Efectos; consecuencias**
- **Riesgos configurados**
- **Riesgos de inminente configuración**
- **Hipótesis de riesgos**
- **Escenarios DUALES: riesgos y oportunidades**
- **“Cadena de efectos”**
- **Diversidad de origen**
- **Factor sorpresa**

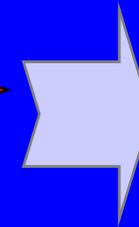
ANÁLISIS DE IMPACTO

**RIESGO EN
SÍ, Y SUS
EFECTOS**

**SOLUCIONES,
INACCIONES Y
SUS EFECTOS**

**IMPACTO MÁXIMO
TOLERABLE DE
TRANSFORMACIÓN**

**"RIESGO
POLÍTICO"**



"HERRAMIENTAS" DE TRABAJO

- **Prospectiva Estratégica**
- **Seguridad Humana**
- **Criterios operativos para la gestión a largo plazo**
- **Diagnósticos sectoriales integrados**
- **Visión holística**
- **Gestión interagencial**
- **Seguimiento permanente**
- **Vigía de anticipación**
- **Pruebas y ensayos**



MUCHAS GRACIAS

Eduardo Raúl Balbi

Presidente, Red EyE en América Latina

eduardorbalbi@gmail.com

erbalbi@fibertel.com.ar

**Todos los derechos y Propiedad Intelectual protegidos y reservados
por Eduardo Raúl Balbi - Enero 2008**