

ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

FEDERICO TOBAR

www.federicotobar.com.ar

*“El futuro se hace a
mano y sin permiso,
arando el porvenir con
viejos bueyes”.*

Silvio Rodríguez

La primera década del siglo XXI, marca un punto de inflexión. Mucho de aquello que en los años anteriores creíamos adecuado dejar al libre juego de la oferta y de la demanda, ahora se lo exigimos al Estado. Dogmas de los noventa como descentralización y privatización parecen comenzar a ser revisados. En este contexto se hace cada vez más necesario “navegar con instrumentos” y disponer de herramientas para domar la incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

El futuro de los seres humanos no es inexorable, no es cerrado y no puede ser deducido con ecuaciones matemáticas tan simplemente. Tampoco es absolutamente independiente y no está suelto al azar. El pasado y el presente condicionan el futuro y aún más, lo hacen las representaciones que de ellos tenemos.

La investigación sobre el futuro (o tal vez deberíamos decir “especulación”) involucra una actitud proactiva: anticiparse a los eventos, predecirlos y en consecuencia, reaccionar a ellos. Existen varios requisitos y postulados metodológicos. La prospectiva como disciplina encargada del estudio del futuro, se asemeja a un músculo atrofiado que hasta principios de la década del setenta veníamos ejercitando, pero luego abandonamos a las mágicas e “invisibles” manos del mercado.

Este documento presenta una introducción a la prospectiva como herramienta para la gestión social. Primero distingue dos caminos básicos de anticipación: el análisis de tendencia y la construcción de escenarios alternativos. A continuación, explica cómo se realizan cada una de ellas. Se cita como ejemplo un estudio reciente que aplica estas técnicas. El trabajo finaliza presentando conclusiones relativas a los usos de la prospectiva en la gestión social.

¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

La prospectiva es 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 surgen de sus influencias conjugadas. Hacer prospectiva es, entonces, interrogarse al respecto de los grandes problemas y desafíos de la sociedad, así como explorar los futuros posibles.

La construcción
de escenarios
es la más
poderosa
herramienta de
la planificación.

La prospectiva provee herramientas concretas e informaciones clave para la planificación estratégica. En especial para la planificación a largo plazo. Es muy útil cuando se trata de contexto de turbulencia, como con frecuencia sucede en la gerencia social, lo que permite huir de las indefiniciones e inexactitudes actuales, explorando las consecuencias que los diferentes desenlaces pueden tener en el futuro. El fundamento central de la prospectiva es considerar que el futuro no es único e inexorable, pero que los hechos y situaciones pueden adquirir diferentes configuraciones llegando a configurar conjuntos de alternativas que pueden ser explorados con anticipación. Este principio la diferencia de la llamada "futurología". La prospectiva nunca coloca un único futuro posible, se puede hablar hasta de un escenario tendencial, de un escenario más probable pero nunca de un escenario único.

Por eso es preciso distinguir los resultados de la investigación prospectiva de uso literario y periodístico, muchas veces abusiva, del término "futurología". Es este caso, interrogarse sobre el futuro no significa predecir y tampoco requiere de un oráculo con pitonisas experimentadas.

Se trata de practicar un ejercicio racional de índole especulativa. Para eso, podemos distinguir dos procedimientos bien diferentes: el análisis y proyección de tendencia y la construcción de escenarios. La primera es una forma más limitada y probablemente menos estratégica ya que parte de suponer que el problema o fenómeno que se busca prever mantendrá en el futuro el comportamiento actual. Además de eso presenta restricciones propias del método tal como el requisito de disponer de informaciones cuantitativas.

La construcción de escenarios involucra un método complejo que se apoya en múltiples herramientas. Es apropiada para dar cuenta de fenómenos multicausales porque busca desvendar la influencia relativa de los diferentes factores que afectan un determinado problema. Se pueden distinguir cinco etapas de método: 1) La formulación del problema, 2) el inicio del análisis, 3) el cierre del análisis o momento de síntesis, 4) la identificación de las alternativas más representativas y 5) la deducción de las consecuencias de cada alternativa.

Aunque la prospectiva contribuye con método y herramientas propias, ellas interactúan con las otras herramientas de la gerencia social. Así constituye una gran ayuda para iniciar la construcción de escenarios disponer de un análisis del ambiente y de los involucrados, de los conflictos y de la construcción del árbol de problemas bajo estudio.

ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE TENDENCIAS

Analizar tendencia con fines prospectivos significa dar un paso atrás para poder saltar hacia delante. Esto nada más es que la extrapolación de variables. Involucra primero un componente retrospectivo para luego proyectar. El objetivo es identificar los mecanismos y actores determinantes de la evolución del sistema en el período bajo análisis. En una primera etapa de desarrollo de la prospectiva como disciplina se limitaba a hacer proyecciones lineales en el tiempo. Se verificaba como se había comportado una variable en períodos anteriores para luego suponer que continuaría haciéndolo de la misma manera. El resultado eran proyecciones ingenuas, sin sorpresa ya que no involucraban ninguna explicación del fenómeno. Por ejemplo, la tasa de mortalidad infantil en Brasil ha disminuido de aproximadamente 80 por mil nacidos vivos hasta cerca de 35 a finales de la década del noventa. Pero, podríamos pronosticar que mantendrá esa tendencia es esta década?. Sabemos que es poco probable

A veces es posible identificar el comportamiento de la variable bajo análisis y proyectarlo en el tiempo.

porque conocemos como evolucionó la curva de la mortalidad infantil y que los rendimientos marginales son decrecientes y cada vez se torna más difícil obtener conquistas en este indicador, una vez que él se aproxima a valores de un dígito.

Entonces, un segundo paso para avanzar en el análisis de tendencias requiere de un modelo explicativo del fenómeno bajo análisis. Así, por ejemplo sería posible decir que la Tasa de Mortalidad Infantil será función de variables, tales como los niveles de alfabetización y nutrición de las madres, de la cobertura de los planes de inmunización, de la cantidad media de controles médicos en el embarazo, así como del porcentaje de partos asistidos por profesionales, entre otros factores. Entonces, a partir de la revisión y procesamiento de los datos disponibles se podría pronosticar como va a evolucionar la Tasa de Mortalidad Infantil de una determinada población en función de una o más de las variables mencionadas.

El principio básico es encontrar determinantes y condicionantes. Es decir, saber si un determinado fenómeno que nos interesa anticipar, depende de otro fenómeno del cual disponemos de alguna información adicional. Siguiendo con el mismo ejemplo de la Tasa de Mortalidad Infantil (TMI), se puede afirmar que incrementar en un año la escolaridad de las niñas de América Latina, permitiría obtener una reducción de 9 puntos en la TMI de la región (Kliksberg, 1996:2). De la misma forma, un estudio longitudinal en Costa Rica evaluó que la significativa reducción de la TMI de aquel país (que pasó de 68‰ en 1970 para 20‰ en 1980) correspondió en un 41% a las mejoras en la accesibilidad a los servicios de Atención Primaria de la Salud (Rosero Bixbi, 1985). Entonces, disponiendo de datos sobre el comportamiento de las variables que explican la posible evolución de la TMI, es posible pronosticar con relativa precisión los valores que ella podrá alcanzar para una determinada población en los próximos años (para más detalle sobre TMI como indicador ver: <http://www.federicotobar.com.ar/articulos.htm>).

Identificar tendencias y detectar sucesos cuya probabilidad de ocurrir es relativamente conocida.

En las ciencias exactas y en la economía, como una disciplina social altamente cuantificada, es más frecuente conocer la forma de las funciones que explican un determinado fenómeno que en las demás ciencias sociales. Si en este último caso generalmente se torna difícil operacionalizar una variable para llevarla al nivel de una variable continua, mucho más difícil es todavía conocer su comportamiento e identificar de cuáles otras variables depende.

Hasta aquí la identificación de tendencias aparece como un proceso racional que sigue una lógica deductiva la cual se cumple observando los siguientes pasos:

- a) Verificar que el comportamiento de una variable sigue determinada forma en el tiempo (por ejemplo, una curva o una recta),
- b) conocer algunos de sus atributos (tal como covariación y dependencia) y,
- c) disponer de datos iniciales.

Con estas informaciones se proyecta el comportamiento de dicha variable en función de otras. Esto involucra el uso de técnicas cuantitativas y permite estimar la probabilidad del comportamiento previsto.

Por lo tanto, no siempre el análisis de tendencias involucra la creación de un modelo. A veces, la investigación social permite identificar que un fenómeno

condiciona a otro, pero el nivel de avance actual de la ciencia no permite todavía determinar si hay causalidad. En esos casos es posible anticiparse al evento con conclusiones del tipo... "si no se garantiza la cobertura del plan de vacunación se correrán riesgos de un crecimiento o estancamiento en la Tasa de Mortalidad Infantil durante los próximos años".

En este documento, nos estamos refiriendo al análisis de tendencias como herramientas de planificación estratégica en las organizaciones. En este sentido, cabe observar que hay diferencias con el análisis académico. Los cambios organizacionales se volvieron tan rápidos que, para hablar de tendencias de cambios, esas entidades reconocieron la necesidad de una reflexión estratégica sustentada en la cuidadosa construcción de escenarios probables y deseables. Quiere decir, es preciso condicionar la identificación de tendencias organizacionales a determinadas situaciones hipotéticas.

Como en todo proceso de planificación estratégica el desafío fundamental consiste en estructurar el problema

En la gestión, a veces sabemos que un fenómeno afecta a otro, pero no conocemos la función y tampoco la forma. Entonces, no conseguimos desarrollar un modelo para la explicación del fenómeno. Por ejemplo, los responsables por un servicio de asistencia social saben que los contextos socioeconómicos y político general afectan la incidencia de casos de violencia familiar, pero no pueden determinar cuánto lo hacen y ni tampoco encontrar la forma de esa función explicativa de violencia familiar. Es posible que la investigación social avance y consiga identificar y cuantificar esa función. Pero vamos a suponer que el responsable del servicio necesita hacer la programación de actividades para el año siguiente, entonces no le será posible esperar hasta que dicha investigación sea concluida. Para él lo importante no es saber con precisión cuál es la relación entre las variables, sino saber cómo ellas van a afectar en su trabajo cotidiano. En este caso, su conocimiento empírico del fenómeno le permitirá vincular eventos. Por ejemplo, él podría identificar tendencias del tipo: "la incidencia de casos violentos parece ser mayor cuando se registran situaciones de: a) despidos masivos, b) inflación, o hasta arriesgar variables menos convencionales tales, como el desempeño de la selección nacional de fútbol etc."

Cuando se logra identificar hipótesis de este tipo, es posible avanzar en la construcción de escenarios.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

La construcción de escenarios no implica anticipar el futuro, sino reducir las incertidumbres que este involucra. El propósito no es saber lo que va a suceder, sino saber qué diferencia habrá para nosotros si el futuro va a ser de una o de otra forma. En otros términos, es un modo de elaborar opciones múltiples frente a desenlaces incontrolables y contribuir a desarrollar un plan de ataque apropiado (Albrecht, 1996:135). Michel Godet, el mayor experto mundial en prospectiva, afirma que "...los escenarios no son la realidad futura, sino un medio de representación de esa realidad, destinado a iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables". (1993:18).

La diferencia con el análisis de tendencias es que, en este caso, no se trata de cuantificar la probabilidad de que suceda un evento, sino de estar prevenido ante los cambios que el mismo evento podría provocar. Esto requiere asumir un postulado de condicionamiento del tipo "si A, entonces para que B suceda es preciso que sean cumplidas las condiciones X, Y, Z". Luego, se deducen cuáles son los eventos, actores y actitudes vinculados a esas condiciones. De

esta forma construir un escenario equivale a imaginar un futuro posible y detectar una serie de eventos vinculados a él. Las técnicas utilizadas son predominantemente cualitativas, tales como el análisis de posicionamiento de los actores involucrados (*stakeholders*).

¿QUÉ ES UN ESCENARIO?

Un escenario es una imagen o visión que describe una situación futura así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación. Este método, permite, entonces, transitar desde la situación actual hasta otra situación futura, deseable y posible, describiendo coherentemente dicho tránsito (Licha, 2000).

La construcción de escenarios concibe el futuro como múltiple y alternativo, más que único e inexorable.

La construcción de escenarios debe ser una tarea de equipo y, como tal, implica la utilización consciente de conocimientos de dinámica grupal. Muchas veces, encaramos esa actividad con una actitud puramente técnica, desprovista, de esta manera de cualquier contenido emocional. Velloso (2002) afirma que este es un error grave.

Un ejemplo real de construcción de escenarios alternativos en políticas públicas fue implementado recientemente en Argentina. Para garantizar que la Política Nacional de Medicamentos (PNM) no pierda fuerza, las autoridades sanitarias del país encargaron un estudio que identificó escenarios alternativos para el problema de acceso de la población a los medicamentos (Tobar & Godoy Garrazza, 2004). El mismo comenzó con un análisis de tendencias, partiendo del modelo explicativo que afirma que el acceso de la población a los medicamentos está condicionado por múltiples variables dentro de las cuales se destacan cuatro: precio, cobertura de los sistemas de salud, financiamiento y selección racional de los productos. Utilizando esas categorías para el examen retrospectivo de la década del noventa, se concluyó que: a) los precios crecieron, b) la cobertura de los seguros de salud cayó, c) el financiamiento resultó más vulnerable y d) no se consiguió avanzar lo suficiente en la selección racional de los productos.

Es claro que un escenario posible es el tendencial, o sea, aquel futuro que vendrá a concretarse en el caso que las variables bajo análisis continuasen con el mismo comportamiento identificado hasta el momento. Pero sucede que, frecuentemente, lo que hasta hace poco parecía una tendencia clara cambia de forma. Por ejemplo, tradicionalmente se relacionó la tasa de desempleo en una determinada economía a su nivel de actividad. Así, era posible pronosticar que en ciclos expansivos de la economía el empleo formal también crecería y consecuentemente en los ciclos recesivos quien crecería sería el desempleo.

Sin embargo, se ha verificado más recientemente que en contextos de crisis estructural el desempleo también parece volverse estructural, de modo que su función explicativa cambia de forma. Entonces, lo que sucede es que la elasticidad cae y todavía con crecimiento económico no se registran mejoras sustantivas en la tasa de empleo. Sobre la base de estas constataciones, un estudio econométrico ha demostrado que en la Argentina no habría disminución sustantiva en la tasa de desempleo, ni siquiera ante los escenarios más optimistas de crecimiento sustentado hasta finales de la primera década del siglo XXI (Falbo, 2004). También, en el caso de Brasil, se ha advertido que el país necesita crecer 5% al año para dar empleo a todas las personas que anualmente entran en el mercado de trabajo (Rossi, 2004).

Es por eso, que la construcción de escenarios concibe el futuro como múltiple y alternativo más que como único e inexorable. Parte del supuesto que un fenómeno determinado que se ha comportado de una forma particular en el pasado, podría comportarse en el futuro de múltiples formas. Entonces, los escenarios podrán ser de dos tipos: tendenciales y alternativos. Los primeros configuran una simple extrapolación de tendencias que se nos presentan como el futuro más probable. Los escenarios alternativos presentan imágenes de futuros posibles y/o deseables. En ellos es introducida una hipótesis de cambio. Esto significa que se considera que las motivaciones de los actores o alguna otra variable externa podrá afectar el comportamiento de las variables que afecta al problema bajo análisis. En el lenguaje prospectiva se llama germen del cambio a esas variaciones que pueden afectar el desenlace del problema en el futuro.

Un ejemplo de escenario alternativo, surge del análisis de un comedor comunitario sustentado por la Municipalidad de San Pablo, en el cual apareció el problema de las quejas de los vecinos molestos por las filas que se formaban en las veredas. El escenario tendencial consideraba que las quejas irían aumentando hasta convertirse en presiones, para que el comedor fuera desplazado del lugar. Luego, se contempló un escenario alternativo, en el cual se conseguiría construir una alianza con los vecinos para mejorar el comedor, y que el mismo fuera un servicio no exclusivo para la población de la calle, y también atractivo para toda la población del barrio pero el ambiente agradable y la calidad de los alimentos con un precio accesible. El dinero recaudado permitiría mantener las reformas y mejorar mientras que la población sin recursos recibiría los cupones para comer sin pagar en el restaurante.

Primero, se construyeron las imágenes del futuro tendenciales y contrastadas, describiéndolas en forma detallada. En seguida, se describe la transición desde la situación actual hasta las situaciones futuras posibles y/o deseables.

¿CÓMO CONSTRUIR ESCENARIOS ALTERNATIVOS?

Proponemos aquí un proceso para desarrollar una construcción de escenarios, centrado en cinco pasos básicos:

1. Formular el problema.
2. Iniciar el análisis.
3. Cerrar el análisis (sintetizar)
4. Identificar las alternativas más representativas
5. Deducir las consecuencias de cada alternativa.

La técnica recomendada es primero abrir y luego cerrar el análisis

Veamos un proceso paralelo que puede ayudar a comprender el método. Cuando un pescador o mejor aún, un equipo de pescadores resuelve salir a la mar en busca de peces, primero necesita decidir en tierra al respecto de cuestiones tales como: hacia dónde irán, cuánto tiempo se quedarán en el mar, qué tipo de peces preferirían pescar. Con esas definiciones pueden decidir en relación con las herramientas de trabajo que deben llevar en el barco (redes, cuerdas, etc.), las provisiones (agua potable, alimentos, hielo para conservar la pesca, etc.) Cuando el barco llega al lugar de la pesca ellos tiran la red al mar y una vez bien extendida esperan el momento adecuado para comenzar a

recogerla. Al terminar la tarea, ellos revisan la pesca y diferencian lo que sirve de lo que debe ser tirado de vuelta al mar y separan cada tipo de pescado en cestas diferentes. Entonces, una vez que la pesca fue procesada y pesada pueden hacer el cálculo de las consecuencias, es decir, de cuánto podrán obtener con la venta del producto de su trabajo, de cuánto quedará para cada miembro del equipo y hasta estimar si es suficiente o si es preciso continuar buscando peces.

La pesca de escenarios alternativos sigue caminos similares. Como en todo proceso de planeamiento estratégico el desafío fundamental consiste en estructurar el problema. Se trata de avanzar desde una pregunta amplia hasta otras para las cuales es más factible encontrar respuestas concretas. Para eso, el método aconsejado es primero abrir para luego cerrar, o sea recurrir al debate buscando registrar la máxima amplitud de perspectivas para en seguida penetrar los argumentos y variables relacionadas al problema en cuestión y concluir seleccionando un conjunto bien restringido de variables explicativas. Al finalizar esos pasos, los pescadores de escenarios escogen dos o al máximo tres variables explicativas centrales y comienzan a definir los escenarios (cestas) que resultan de la combinación de ellas (cruzamiento) y cargar los datos correspondientes en cada escenario. Pero, la parte más significativa es la deducción final en la cual el equipo identifica cuáles pueden ser las consecuencias del problema en cada escenario alternativo.

1) CÓMO FORMULAR EL PROBLEMA?

La delimitación del sistema bajo análisis resulta de la identificación de la pregunta a ser respondida y de las variables esenciales que lo caracterizan.

El estudio comienza con la preparación de la base de los escenarios alternativos. Ellos necesitan de recortes en el tiempo y en el espacio, pero fundamentalmente situarse en un sistema. La prospectiva buscar la anticipación del comportamiento de los sistemas, tales como una organización, un programa de política pública, un servicio, una ciudad, etc.

El primer paso consiste en identificar una pregunta central para comenzar a depurarla, o sea, la identificación de la cuestión central que llevó a la necesidad de un proyecto o cambio. Esto abarca:

- 1) El examen analítico de la pregunta inicial para desagregarla en otras preguntas complementarias o entonces encontrar preguntas derivadas,
- 2) La identificación de los actores por él alcanzado (o en él involucrados),
- 3) La identificación de las posiciones de esos actores respecto al problema, sus conductas, discursos, motivaciones.
- 4) La elaboración de una lista de cuestiones (fenómenos vinculados, variables explicativas) que deben ser planteadas a los actores involucrados para profundizar el análisis del problema y sus consecuencias.

Con frecuencia, el recurso más poderoso en esta fase es la revisión de la literatura especializada en el asunto. La misma es complementada con la discusión del propio equipo, y se fuera necesario, entrevistas a informantes clave. En general este análisis se simplifica con el diseño de matrices en las cuales se cruza el posicionamiento que se deduce tendrán los actores con las diferentes situaciones alternativas.

En el ejemplo citado de la Política Nacional de Medicamentos de Argentina, la pregunta que las autoridades de salud se hacían era: ¿qué va a pasar con la política?. La construcción de escenarios comenzó con la discusión grupal para identificar los factores que explican el éxito o el fracaso de la política. Es decir, su continuidad o su profundización o el abandono. En primer lugar, el debate del propio equipo de trabajo permitió concluir que, ya que el objetivo central de la política consiste en mejorar el acceso de la población a los medicamentos, se puede considerar que el éxito de la política involucraría alcanzar dicho objetivo en forma sustentable. En segundo lugar, se identificó que los actores centrales a ser consultados eran los pacientes-consumidores de medicamentos, los farmacéuticos que realizan ventas minoristas, los distribuidores y vendedores mayoristas, y también los grandes compradores (seguros de salud, hospitales, etc.). Así, fue posible identificar un conjunto de factores o variables que influyen sobre el acceso de la población a los medicamentos y se concluyó con una lista de hipótesis a ser examinadas.

2) ¿CÓMO INICIAR EL ANÁLISIS?

Los actores involucrados junto a sus conductas configuran la red con la cual pescaremos los escenarios

El segundo paso puede iniciarse en el momento en que el pescador arroja la red al mar. El busca extender la mayor área posible. Y, por su experiencia, ya sabe dónde están los peces.

El camino más recomendado es ampliar la consulta a varios de los actores involucrados en el problema. Un óptimo recurso es el *brainstorming* o tormenta de ideas.

Se utilizan dos variantes para esta técnica (Velloso, 2002):

Brainstorming Estructurado. Aquí las personas se manifiestan según un orden preestablecido. De esa forma, todos tienen iguales oportunidades para manifestarse y los más callados son estimulados a participar.

Brainstorming no estructurado: En esta técnica, las personas pueden expresar sus ideas a medida que se les van ocurriendo, sin necesidad de esperar su turno. Es tarea del coordinador estimular la participación de todos.

A veces, es interesante comenzar con el proceso estructurado y después pasar al no estructurado cuando las sugerencias se vuelven escasas. En cualquier momento, la sesión termina cuando los integrantes no tienen más ideas para presentar.

El inconveniente es que no siempre es posible trabajar con los actores clave y frecuentemente se termina cerrando el debate a un grupo relativamente más homogéneo (casi siempre los pares de los investigadores que quieren participar del debate). En este caso, se pierde la riqueza de perspectiva y la lista de factores que pueden influir en el problema bajo análisis, tanto como los finales posibles, corriéndose el riesgo de resultar muy sesgado.

Un recurso alternativo consiste en intentar practicar el análisis del discurso de los actores involucrados sobre la base de documentos institucionales o reportajes publicados en los medios de comunicación masiva. Una tercer alternativa consiste en buscar la opinión de expertos en el tema, académicos, consultores especializados, formadores de opinión, etc.

Es importante resaltar que el objetivo de este primer paso es alcanzar la diversidad. No se trata de obtener una muestra probabilística de opiniones y sí de detectar las razones más variadas, independientemente de las posibilidades de conseguir o no alcanzar la hegemonía.

3) ¿CÓMO CERRAR EL ANÁLISIS?

Es el momento de recoger la red. Se trata de un proceso de estructuración del problema, desde un problema amplio y muy complejo (si el problema no fue complejo no se justificaría el esfuerzo de construir escenarios) hasta su formulación sintética. Para eso, es preciso distinguir lo que es realmente importante para el problema bajo análisis, de aquello que aún teniendo peso en el problema, no permite discriminar información.

En la fase anterior se levantó una lista de hipótesis sobre lo que condiciona o determina el problema en cuestión. Ahora ha llegado el momento de elegir algunas hipótesis relevantes. Pero esto no es fácil porque generalmente no se dispone de datos adecuados para aplicar tests de correlación de variables. Lo recomendado es aplicar técnicas de construcción de consenso. Se trata de herramientas de síntesis que buscan reducir las diferencias entre posiciones. Una de ellas es la llamada de "ábaco de François Regnier" (en alusión a su creador) que consiste, básicamente, en listar las hipótesis y pedir a un conjunto seleccionado de personas calificadas en el asunto que se posicionen a favor de una u otras. Construyendo el ranking de las respuestas, se seleccionan apenas un grupo reducido de ellas. Por segunda vez, se pide a los informantes que se posicionen al respecto de las restantes y en seguida, se vuelve a seleccionar las respuestas más votadas para proceder a una nueva ronda de consultas.

Existen múltiples formas de encontrar fórmulas sintéticas con base en la construcción de consenso, más aún, en la mayoría de los casos, serán variaciones del denominado método Delphi (creado por la Rand Corporation en 1953). El manual de prospectiva de Michel Godet (1993) es un excelente compendio de ellas.

La fase puede darse por terminada cuando se consiguió seleccionar un número limitado de hipótesis explicativas del problema, es decir, cuando las variables a ser examinadas quedan bien restringidas. Generalmente se buscan dos o tres variables clave y un conjunto un poco más amplio de variables asociadas.

En el ejemplo citado de la PNM, el equipo de investigación realizó una serie de entrevistas en profundidad a un conjunto de representantes de todos los actores involucrados. Luego, el equipo eligió dos variables como las más representativas por tener la mayor capacidad de influir sobre el futuro del acceso a los medicamentos. La primera de ellas, es la continuidad o no de la política tal como fue implementada desde 2002. La segunda de ellas es la extensión o no del patentamiento (Protección de la Propiedad Intelectual). También fueron seleccionados algunos conjuntos de variables asociadas. Dentro de estas últimas se destaca: la evolución del Producto Bruto Interno, niveles de inversión de los laboratorios productores, proporción de recetas médicas emitidas por nombre genérico, incorporación de productos innovadores en el mercado nacional, etc.

4) ¿CÓMO IDENTIFICAR LAS ALTERNATIVAS MÁS REPRESENTATIVAS?

Una vez que las variables clave fueron seleccionadas, puede distinguirse diferentes situaciones que surgen de su cruzamiento. Entonces, los escenarios serán conjuntos coherentes de hipótesis al respecto de cómo irá a evolucionar el problema bajo análisis en el sistema establecido, según se comporten y articulen los distintos factores que intervienen: los mecanismos de evolución del problema y las estrategias de los diversos actores (Licha, 2000).

En el ejemplo de las PNM las variables seleccionadas fueron operacionalizadas en términos dicotómicos. Por lo tanto, en función de la combinación de diferentes valores de las dos variables, podrían identificarse cuatro grandes configuraciones como escenarios alternativos para explorar la evolución futura del problema (el acceso a medicamentos en el país).

		Continuidad de la PNM	
		SI	NO
Protección patentaria	SI	Escenario A	Escenario B
	NO	Escenario C	Escenario D

5) CÓMO DEDUCIR LAS CONSECUENCIAS DE CADA ALTERNATIVA?

Al identificarse un número restringido de escenarios alternativos con base en las variables clave, resta identificar el comportamiento de los actores y los valores que pueden asumir las variables asociadas. Generalmente hay escenarios mejores o más favorables para el sistema y otros peores. Además de eso, el uso más frecuente de la prospectiva consiste en construir una visión del sistema y asumirla como bandera. La teoría de los sistemas provee una fundamentación de esta idea. Según postula el Axioma de Thomas las configuraciones de los sistemas son altamente condicionadas por la definición de sistema con que operan los actores en él involucrados. En otros términos, además de las probabilidad objetiva de avanzar en el sentido de un determinado escenario, es útil para la organización (o sistema) asumir un escenario deseado como visión a la cual se espera llegar. Por eso se le llama escenario bandera o escenario normativo. La visión es una imagen de aquello que los miembros de la organización desean que ella sea (Blanchard, 1997). Tiene que ser algo sea posible de describir y que las personas puedan ver con los ojos de la mente.

Basándose en el escenario normativo, son definidas las estrategias y los planes de acción. La selección del escenario normativo pasa por un proceso interactivo e iterativo de debate y análisis de los grupos que participaron en el ejercicio y con quienes se comparten los resultados del mismo (Licha, 2000).

Volviendo al ejemplo de la PNM se analizaron todos los escenarios, examinando el comportamiento esperado de los actores involucrados en cada uno de ellos. Se entendió que el escenario más favorable era el C (continuidad de la política sin protección patentaria) pero el mismo resultaría menos sustentable que el A (continuidad de la política con protección patentaria). El peor de los escenarios, en términos del acceso de la población a los medicamentos, resultaría el A (discontinuidad de a política con protección patentaria). También se dedujeron un conjunto de acciones que el gobierno

debería tener en cuenta para privilegiar la llegada hasta el escenario elegido. Esas acciones se transformaron en recomendaciones surgidas del estudio para las autoridades.

CONCLUSIONES

Predecir el comportamiento de una persona es muy difícil, pero cuando se trata de anticipar el comportamiento de muchas resulta más factible. En primer lugar la prospectiva puede ser utilizada para la identificación de los riesgos para las organización. Respondiendo a cuestiones como: ¿Qué es lo peor que podría suceder?. ¿Qué es lo mejor que podría suceder?

En segundo lugar, la construcción de escenarios puede ser utilizada para la identificación de posturas proactivas. Esto resulta particularmente útil en los contextos de turbulencia. Una de las formas más poderosas de hacerlo es la identificación de visiones comunes deseables. Son los escenarios bandera o normativos. Disponiendo de ellos es más fácil detectar lo que es importante hacer y lo que nunca la organización debería permitirse.

Construir escenarios puede ser una tarea fácil y simple, pero también puede resultar compleja y cara para la organización. Construir escenarios normativos como una forma de planeamiento participativo puede servir para comprometer los actores con una visión compartida de la organización. Pero un estudio detallado del contexto puede requerir de asistencia técnica de especialista y ser muy oneroso.

Probablemente, lo más importante es impulsar el desarrollo de una cultura estratégica en la organización. Esto es, incentivar actitudes proactivas que exploren las consecuencias de cada acción o omisión en la organización.

Todas las civilizaciones antiguas creían en predicciones y presagios. El propio Alejandro Magno acostumbraba sacrificar aves antes de las batallas, en sus vísceras los expertos conseguían pronosticar si iban a conseguir vencer al enemigo. Cuando el veredicto era favorable él mandaba a hacer circular los cuerpos entre sus tropas. Cuenta una historia que una vez alguien preguntó al estratega si creía en aquellos presagios. Y Alejandro respondió: "No, yo no necesito, pero lo que yo creo es que mis tropas si creen en ellos".

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona. Paidós Empresa 44.
- BLANCHARD, K ; CARLOS, J. RANDOLPH, A (1997). *Empowerment*. Bogotá. Grupo editorial Norma.
- CONAPRIS (2003). *Utilización del Nombre Genérico de los Medicamentos: Resultados Primera Etapa*. Ministerio de Salud de la Nación. Programa Remediar. Buenos Aires.
- FALBO, Rodrigo (2004). "La Cobertura de Salud en Argentina: Proyecciones" en TOBAR, & GODOY GARRAZA (2004), Pag 104.
- GARRET, Martha (2002). *Futuros de salud*. Organización Panamericana de la Salud. Washington. DC.
- GODET, Michel (1993). *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Publicações Dom Quixote. Lisboa
- KLIKSBERG, Bernardo (1996). "Em direção de um gerenciamento social eficiente, algumas questões chave". Instituto Interamericano para o Desenvolvimento Social. Banco Interamericano de

Desenvolvimento. *I Congresso interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública*. Rio de Janeiro 7 a 9 de novembro.

LICHA, Isabel (2000). "La construcción de escenarios: herramienta de la gerencia social. Notas de clase del Curso de Gerencia Social". INDES. BID. Washington DC. Junio.

ROSETO BIXBY, Luis (1985) "Determinantes del descenso de la Mortalidad Infantil en Costa Rica". *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana* 99 (5):510-526.

ROSSI, Clovis (2004). "Subpaís". Em: *Folha de São Paulo*. 10 de fevereiro. A2.

TOBAR, Federico (2001). "El Futuro de la Salud en Argentina". *Médicos Medicina Global* año IV No XX. Páginas 38-45

TOBAR F & GODOY GARRAZA L (organizadores) (2004). *El futuro del acceso a medicamentos en Argentina*. Consejo Nacional de Programas de Investigación en Salud. Ministerio de Salud. Buenos Aires. www.federicotobar.com.ar

VELLOSO, Marco Aurélio F (2002). "O desafio de construir cenários". Publicado no www.interpsic.com.br/saladeleitura/texto42.htm