

DA PROSPECTIVA Ó PLANEAMENTO ESTRATÉXICO*

Juanjo GABIÑA
Prospektiker Erakundea

O futuro non debe contemplarse como unha liña única e predeterminada que prolonga o pasado. A abordaxe prospectiva admite que o futuro é múltiplo e que o confronto dos diferentes actores en presenza e dos seus proxectos é o que determinará cal será o futuro que efectivamente ocorra: a construción do futuro explícase pola acción humana como polo determinismo. Os estudos de prospectiva deben constituír unha base obrigada sobre a que elaborar unha estratexia e para facilita-la adopción de alternativas polos actores sociais e económicos, ademais de facilita-la reflexión colectiva ante os grandes problemas do futuro, introducindo unha cultura da previsión e da anticipación e mobilizando a intelixencia colectiva. A prospectiva consiste na esculca sobre os futuros posibles e as evolucións potenciais dun entorno socioeconómico. Nos proxectos e comportamentos dos actores, nas súas imaxes de futuro no presente... hai que usa-lo futuro para esclarece-lo presente, un dos móbiles que anima á prospectiva.

1. Introducción

O prospectivista e o estratega atópanse embarcados nun mesmo reto: anticipar para actuar, a pesar de que as súas referencias e as súas prácticas sexan diferentes. En 1990, con ocasión da publicación do libro do Profesor Michel Godet "Prospectiva e planificación estratéxica" tivemos ocasión de coñecer-las grandes sinerxias existentes entre estes dous métodos complementarios, pero sen chegar por isto a realiza-la síntese buscada. Na actualidade isto está conquerido e deste xeito pódese poñer remedio ás debilidades de cada unha delas botando man das forzas da outra.

Chegou o momento de celebra-la voda da vixianza prospectiva e da vontade estratéxica. Non esquezamos que para ser fecunda, é dicir portadora de futuro, esta voda ten que encarnarse na realidade cotián e dar lugar a unha auténtica mobilización da intelixencia colectiva. Esta apropiación-encarnación é indispensable para que a reflexión e a anticipación cristalicen en acción estratéxica eficaz. Estas tres regras de ouro (anticipación, apropiación, acción) constitúen os vértices do triángulo grego.

* Conferencia dictada no curso de verán na EUVE-Universidade de Vigo, *Planeamento e promoción económica en Galicia*, Vigo, 6 ó 9 de Xullo de 1992.

O encontro entre prospectiva e estratexia non é produto da sorte, senón da necesidade e da vontade dalgúns homes dende comezos dos anos oitenta.

2. A prospectiva: unha ferramenta cargada de futuro

As previsións e análises que sobre o futuro se están realizando nos diferentes países desenvolvidos evolucionaron e melloraron nos seus acertos —gracias á aportación metodolóxica feita dende a Prospectiva— nos últimos 20 anos. En efecto, a utilización dos métodos de análise prospectivo están a permitir que se acaden uns niveis de acerto, así como de avaliación e de interpretación dos resultados, xa que tanto as variables de índole cualitativa como o xogo de actores se poden integrar dentro do modelo.

Ó longo dos últimos anos realizáronse diferentes estudos prospectivos que analizan diversos escenarios posibles en diferentes países. Recentemente rematan de ser realizados uns estudos sobre os escenarios de Euskadi, España, Portugal e os países da vertente do Mediterráneo. En xeral, estes estudos poñen especial énfase na utilización dos métodos prospectivos e manexan tanto variables de índole cuantitativa como cualitativa. Así, é posible integrar na análise global variables tales como a evolución demográfica, os cambios na distribución da poboación por idades, as variacións no tamaño do núcleo familiar, as modificacións nos hábitos e comportamentos sociais... etc. Todas estas son variables que se analizan, en profundidade, do mesmo xeito que outras tales como o impacto que a aplicación das novas tecnoloxías ocasionará ós sectores productivos e de servizos e á propia organización social. A evolución, e o ritmo da mesma, das actividades económicas... etc. Ó final, e dentro do contexto que se contempla nestes estudos de futuro, establécense os diferentes escenarios alternativos, nos que tamén se consideran outras variables tales como PIB, renda per cápita, evolución e transformación dos empregos, taxas de ocupación e desemprego,...,etc. Finalmente, e dentro da consideración dos diferentes escenarios estudiados establécense as diferentes opcións estratéxicas e concrétase o xogo de actores e as súas marxes de manobra.

O papel activo e as actuacións ou bazas que poidan xogar ou non, as Institucións Públicas, a Universidade e as empresas —en xeral, o conxunto de actores sociais implicados— serán, en moitos casos, condicionantes importantes á hora de acadarmos un escenario ou outro. A xuízo dos que traballamos na área da Prospectiva estratéxica, este tipo de estudos constitúe unha base obrigada —e previa á toma de decisións— se se quere asumir con éxito os retos que o futuro sempre formula, minimizando os riscos e incertezas ós que toda política estratéxica debe facer fronte. Deste xeito, facilitaríase sensiblemente a adopción de medidas e actuacións pola banda dos diferentes actores sociais e económicos en base a unha óptima elección de alternativas que mantivera unha coherencia co escenario, referencia pola que se aposta.

Ando convencido de que a aplicación e o desenvolvemento destas técnicas e mé-

todos facilitarán enormemente a reflexión colectiva ante os grandes problemas que nos depara o futuro e evitarán que continuemos coa política do “día a día”, da improvisación e do “parcheo”, á que, por desgracia, estamos tan afeitos. É necesario que a cultura da previsión e da anticipación á acción se introduza nos nosos métodos de análise. A tal efecto, a Prospectiva estratéxica ten aínda moito que dicir.

3. O progreso da Prospectiva

Fronte a un mundo en mutación e continuo desenvolvemento, era preciso establecer un novo método que substituíse ós métodos clásicos de análise e previsión que chegaran ós seus límites. Foi posteriormente á 2ª Guerra Mundial cando a previsión foi adquirindo, paulatinamente, forza e convicción. Ó longo do keynesianismo os economistas elaboraron xa os primeiros conceptos e métodos de previsión económica que se foron perfeccionando a medida que o progreso da teoría macroeconómica e a estatística se foron desenvolvendo.

No contexto dunha época na que *dominaba* a economía, a previsión consistía en investigar no pasado un factor invariante que se supuña permanente e deste xeito, tomando referencia do pasado é que se pensaba preve-lo mañán. Nun principio, estes métodos foron acertados, xa que na medida en que a estrutura do sistema estudado era efectivamente invariante, a previsión económica constituía unha aproximación pertinente. Efectivamente, o método da previsión resultou exitoso e as súas prediccións permitiron que se levantasen as expectativas necesarias como para que elas contribuísen, en certa medida, a soste-la globalmente a medranza económica ata os anos 60.

Nembargantes, a previsión que se aplicaba á economía ou ás ciencias sociais tiña os seus límites. De feito os métodos clásicos de análise e previsión resultaron ser insuficientes para comprender e dominar os cambios estruturais observados na evolución do mundo contemporáneo, evolución marcada por unha gran complexidade. Estes métodos previsionais ou de forecasting xeraban, ademais, visións moi deterministas do futuro, e no fondo excluían toda noción de liberdade e de xogo de actores.

Polo tanto, neste período, caracterizado por unha mutación onde a crise non afecta unicamente á economía senón á sociedade e á cultura, resulta necesario comprender tamén a evolución estrutural da nosa sociedade. A actividade clásica da previsión non pode tomar en conta estes cambios estruturais: por isto impóñense outros métodos. De aí a necesidade dunha metodoloxía prospectiva que palíe o fracaso de visións demasiado parciais e sectorizadas e de previsións demasiado deterministas do futuro.

Pódese dicir que a prospectiva, rexeitando o “falso” cientifismo dos determinismos, é unha investigación dos futuros posibles concebida como previa á elaboración de estratexias ou de políticas, que requirindo un enfoque a medio e longo prazo, necesitan da acción presente.

A metodoloxía prospectiva representa un método orixinal para a análise do entorno socio-económico e das súas evolucións potenciais, que permite unha xestión máis responsable dos comportamentos tanto a nivel individual como colectivo.

Os frecuentes erros que se cometen en materia de previsión e, en especial, a ausencia de previsión das crises, denotan que a previsión mesma atravesa un período de crise. A imposibilidade de preve-lo futuro en función unicamente dos datos do pasado explica a impotencia dos modelos econométricos clásicos, que non son capaces de integrar parámetros cualitativos e polo tanto, non cuantificables, tales como os proxectos e comportamentos dos actores. Hai que mira-lo futuro para esclarece-lo presente, e ese é un dos móbiles que anima á prospectiva.

A prospectiva non é nin previsión nin futuroloxía, senón unha reflexión para a acción e a antifatalidade que ofrece unha clave pra comprender e explica-las crises.

Nun mundo que se caracteriza por unhas incertezas que son cada vez máis agudas e polo risco de rupturas das tendencias —non só a longo prazo senón tamén a medio e curto prazo— observadas, o esforzo da prospectiva, é dicir o esclarecemento dos escenarios máis probables, resulta agora máis indispensable ca nunca para elaborar previsións. Dito noutras palabras, se se quere contar cunha planificación acertada nos prazos e no enfoque; con anterioridade estableceranse e elaboraranse unhas “previsións por escenarios”.

A prospectiva continúa no seu progreso difundíndose por empresas e administracións. Pero, ante todo o que se impón é a disposición do espírito, global, sistemática e a longo prazo. Pódese resumir isto nalgunhas fórmulas sinxelas: “Unha visión global para unha acción local”, “Ilumina-la acción presente coa luz dos futuros posibles”, “Desconfiar do brillo da moda, dos clichés...”.

A prospectiva vai tomando con maior frecuencia cada vez a forma dunha reflexión colectiva, dunha mobilización de espíritos ante os cambios do entorno estratéxico e cada vez goza dunha maior aceptación pola banda das organizacións rexionais, colectividade locais e pequenas e medianas empresas.

Os métodos clásicos da prospectiva, tales como a análise estrutural, os impactos cruzados, o método Delphi, os escenarios... non coñeceron avances teóricos significativos, pero difundíronse amplamente a través de múltiples aplicacións.

Seguindo estes métodos, é posible encarar con éxito o futuro. A profunda crise que reina aínda nos países industriais non ten visos de rematar. As grandes secuelas e desaxustes que se están a producir nos temas do desemprego, a falla de coherencia formación-emprego, o envellecemento progresivo da poboación, a dependencia tecnolóxica, os cambios nos comportamentos e hábitos sociais, o tránsito da sociedade pseudo-industrial á sociedade dos Servicios, as transformacións na estrutura e composición do emprego,...., etc; sinalánnos que, aínda a pesar das ilusións que espertan as previsións oficiais, a crise que padecemos está moi lonxe de superarse.

Parece unha paradoxa da historia, que a previsión se desenvolvera nun intre no que era máis doada de facer e menos necesaria. Practicamente, os modelos económicos permitían demostrar, coa axuda dos computadores, o que todos podíamos comprobar sen maior esforzo: que todo estaba directamente correlacionado, en maior ou menor grao, co produto nacional, o que á súa vez aumentaba un 5% anual. En suma, o tempo era a mellor variable “explicativa”.

É a partir de 1973 cando podemos dicir con toda propiedade, que o futuro xa non se parece ó pasado, e o horizonte da prospectiva, é dicir das rupturas, está cada vez máis preto. Os modelos baseados en datos e relacións do pasado non teñen a capacidade para prever estas rupturas, porque estas dependen do comportamento de actores cada vez máis aleatorios e cada vez menos conformes cos esquemas racionais clásicos.

Sen pretender ofrecer unha relación polo miúdo das causas dos erros de previsión económica, quixera formular aquí, cando menos, tres delas que me parecen importantes:

- A inexactitude dos datos e a inestabilidade dos modelos;
- A ausencia dunha visión global;
- A explicación do futuro polo pasado

3.1. Inexactitude dos datos e inestabilidade dos modelos

A economía non se somete ás regras vixentes nas ciencias máis “exactas” como a física; os datos estatísticos publícanse sen ningunha alusión ó erro que se puidera cometer na súa estimación. ¿De que sirven os cálculos sofisticados e precisos, con aproximacións de centésimas ou milésimas, se as cifras que preceden á coma non son seguras? Se temos que crer a O. Morgenstern (1972), cando di que ata o P.N.B. que se establece para os Estados Unidos ten unha marxe de erro do 10% e nada proba que o sesgo no erro de estimación sexa sistemático. Se a balanza no é fiel, non pode confiarse nas pesas, o que no noso caso significa que mesmo se pode poñer en dúbida ata o signo de variación do PNB.

A inexactitude dos datos resta validez ós modelos que non se someten a unha análise de sensibilidade. Os exemplos propostos por C. Bruter (1977) amosan que o economista sempre debería de se formular esta pregunta: ¿En que medida unha modificación infinitesimal dun dato de entrada afecta ás variables resultantes?

3.2. Necesidade dunha visión global e cualitativa

A previsión, efectuada de xeito parcial, que só utiliza unhas cantas variables explicativas, en xeral económicas e cuantificadas, sen ter en conta a evolución da rela-

ción de forzas nin a aparición de novas tendencias, é máis enganosa que útil. Esta imprevisión derívase sobre todo do feito de que a economía se erixe en sector autónomo; a previsión económica, ademais de estar illada da previsión social e política, divídese en previsións tecnolóxicas, demográficas, etc. Nembargantes, na medida en que aumenta o ritmo da evolución, a interdependencia é cada vez maior, todo exerce unha influencia sobre todo. No fondo, xa nada segue igual e impónse unha visión global do mundo. A previsión-cuantificación débese reemplazar por unha prospectiva global que teña en conta tódolos parámetros cualitativos, cuantificables ou non, que interveñen, en maior ou menor grao, no fenómeno estudado.

3.3. O futuro como razón de ser do presente

A maioría dos métodos de previsión baséanse na extrapolación de tendencias, o que supón o razoamento de que “no fondo, todo segue igual”, algo totalmente ilusorio nun medio que cambia sen cesar e no que os fenómenos que se deben ter en conta son cada vez máis complexos e interdependentes. Deste xeito, a incertidume fronte ó futuro tradúcese en forma de desviacións ó redor dunha tendencia —marxe superior e marxe inferior.

De aí que os modelos econométricos sexan incapaces de preve-los cambios estruturais, as crises. Os que os utilizan, atribúen os erros de previsión ás famosas variables “ocultas”.

Polo contrario, o enfoque prospectivo admite que o futuro é múltiplo en todo momento e que a confrontación dos diferentes actores presentes e dos seus proxectos é a que determinará cal será o futuro que efectivamente ocorra. A construción do futuro explícase tanto pola acción humana como polos determinismos.

O futuro non debe contemplarse como unha líña única e predeterminada que prolonga o pasado, porque o futuro é múltiplo e indeterminado. A pluralidade do futuro e os graos de liberdade da acción humana explícanse mutuamente: O futuro non está escrito, está por facer.

A prospectiva ten a súa orixe na toma de conciencia de que o porvir é produto ó mesmo tempo do determinismo e da liberdade. O que se padece no futuro é consecuencia das accións pasadas; polo contrario, o presente explícase polas accións desexadas. Noutras palabras, o futuro non se explica únicamente polo pasado, senón tamén pola imaxe do futuro que se imprime no presente. Así, por exemplo, o consumo dun individuo nun momento dado non só depende dos seus ingresos anteriores —aforros— senón tamén dos ingresos futuros que este individuo anticipa —crédito. Como ben o demostrou Milton Friedman na súa teoría do ingreso permanente. Mirando ó futuro esclárese o presente. “O futuro é a razón de ser do presente”.

Cadro 1. Comparanza da previsión á prospectiva

	Causas de error da previsión	Características da prospectiva
Visión	Parcial. “No fondo, todo sigue igual”	Global. “No fondo, nada sigue igual”
Variabeis	Cuantitativas, obxectivas e coñecidas	Cualitativas, cuantificabeis ou non, subxectivas, coñecidas ou ocultas
Relacións	Estáticas, estruturas constantes	Dinámicas, estruturas evolutivas
Explicación	O pasado explica o futuro	O futuro é a razón de ser do presente
Futuro	Único e certo	Múltiple e incerto
Método	Modelos, deterministas e cuantitativos (econométricos) (matemáticos)	Análise intencional Modelos cualitativos (análise estrutural) e estocásticos (impactos cruzados)
Actitude fronte ó futuro	Pasiva ou adaptable (futuro que hai que soportar)	Activa e creativa (futuro desexado)

4. O planeamento estratéxico clásico cuestionado

A crise do planeamento estratéxico foi duplo. En primeiro lugar foi crise do propio significado do planeamento que foi posto en cuestión nos seus resultados debido á turbulencia do entorno e á recuperación do liberalismo. Así, deixar facer ás forzas do mercado é considerado como o mellor remedio fronte ós desequilibrios e a súa responsabilidade obedece ó intervencionismo do Estado e dos regulamentos. De aí xurde o movemento de desregulamentación que chega dos Estados Unidos onde o plan foi contemplado sempre coma o demo (Gosplan).

En Europa, o plan foi sobretudo vítima dos seus precedentes éxitos. A adaptación fronte á incertidume adáptase mal ós obxectivos sacrosantos e en consecuencia ríxidos (tal ou tal proxecto é rexeitado por non se atopar previsto no plan), o mesmo que a procedementos que se fixeron pesados, burocráticos e cargados de papeis (precisamente no intre en que a ausencia de papeis estaba de moda), nembargantes, a miúdo tense condenado ó mesmo tempo ó bebé e á auga do baño, ó esquecer que o de menos era o informe do plan ó contrario que o proceso de concertación que le-

vaba a el (é mellor un proceso sen informe que o contrario). O mesmo podería dicirse hoxe a cerca dos proxectos de empresa: máis vale elaborar un proxecto de empresa sen dicir nada antes ca ocuparse en fachendear sen o ter feito.

En segundo lugar, a crise afectou á propia análise estratéxica. A segmentación produtos-mercados e a análise de carteiras de pedidos divulgados con éxito por consultores anglosaxónicos (BCG, Mac Kinsey, ADL) foron posteriormente obxecto de críticas severas en razón ó seu carácter mecanista e reductor da realidade.

Estes métodos xa non son practicamente utilizados polos seus inventores, pero seguen a ser obxecto de ensino hoxe máis ca nunca nas escolas de comercio e xestión. E non nos riamos demasiado por iso, porque as análises de carteiras de pedidos, por moi obsoletos que sexan, seguen constituíndo unha excelente ferramenta para familiarizarse con conceptos de análise estratéxica (segmentación, ciclo de vida, efecto de experiencia).

Sexan cales sexan os perfeccionamentos aplicados, segue a ser certo un dos principais puntos débiles dos métodos de análise de carteira de pedidos: venden unha imaxe de presente (en realidade un pasado recente pola demora coa que se coñecen as cifras) que polo xeral é moi perigoso extrapolar: o equilibrio dunha mesma carteira de pedidos pode variar en función dos escenarios de contexto contemplados.

Esta crise do planeamento estratéxico coincide coa da corrente racionalista. Esta corrente favorece valores fríos (razón, análise, cálculo, previsión) e utiliza ferramentas de análise económica de investigación operativa, e os seus éxitos, como tamén abrazos e efectos de moda, provocaron o seu axexo principalmente nos Estados Unidos. De acordo coa clásica lei do péndulo, o exceso de satisfacción deu paso ó bo sentido primeiro e ó simplismo despois, da corrente heurística na que o pragmatismo se converte en relixión, onde apenas contan os valores cálidos do entusiasmo, da carisma, e da vontade. Desta excelencia ata a paixón por esta, desembocando todo isto no “manexo do caos”. Deixamos dito noutro lugar o xuízo que nos merece esta nova moda. A oposición entre razón e paixón é tan inútil e estéril como opoñer cerebro dereito e cerebro esquerdo. O espírito humano consiste nun todo inseparable: sen a razón, a paixón é cega e sen paixón que prenda o desexo e o proxecto, a razón non conduce a ningures.

A corrente racionalista non dixo aínda a súa derradeira palabra e precursores como H. Igor Ansoff preferiron sempre unha pilotaxe estratéxica antes ca unha pilotaxe a ollo, mesmo sacrificando o concepto de planeamento para promove-lo de manexo estratéxico: o seu método en termos de forzas e debilidades internas das organizacións e de ameazas e oportunidades que xorden do entorno continúa a ser válido.

Ó longo dos anos oitenta, a corrente nacionalista renovouse con toda certeza gracias ós traballos de Michael Porter (1980 e 1985). O profesor de Harvard deixou ben claras a importancia da análise das forzas do entorno competitivo (rivalidade dos competidores nun mesmo sector, poder dos provedores, ameazas provenientes de novas entradas potenciais de competidores e produtos substitutivos), identificou

tamén dúas estratexias xenéricas (dominación a través das costas e diferenciación) e finalmente restaurou a análise en términos de cadea de valor. Do conxunto despréndese unha análise mellor dos factores claves do éxito nos diferentes campos da actividade estratéxica (DAS) das empresas.

Recolleremos pola nosa banda todas estas aportacións. Recalquemos, nembargantes, que esta renovación é moi insuficiente: especialmente esconde os aspectos financeiros, humanos e organizativos das empresas e omite a armación irracional, é dicir, a identidade e os valores da organización que son indispensables para definir un proxecto estratéxico que sexa completo e coherente: para responder á pregunta de a onde podemos e desexamos dirixi-los nosos pasos, previamente debemos saber onde estamos e de onde vimos.

O avance máis radical en canto ós métodos racionalistas clásicos corresponde a Marc Giget (1989), porque soubo capta-la empresa na súa realidade de fondo (histórica, económica, tecnolóxica, humana e financeira) e recorrer á dimensión prospectiva na medida necesaria.

Queda por fin por evocar unha cuestión delicada: se a análise estratéxica e a preparación dun plan de desenvolvemento constitúen espléndidas ocasións para favorecer-la comunicación e estimula-la mobilización interna ó redor de obxectivos comúns, non é menos certo por iso que a miúdo hai que distinguir ambos xéneros. Efectivamente, se o planeamento é de verdade estratéxico, debe ser confidencial ou de divulgación restrinxida: os diagnósticos das forzas e debilidades internas, das ameazas e oportunidades do desenvolvemento... son informacións estratéxicas que non poden ter ampla difusión máis ca no caso preciso de que iso pareza tácticamente oportuno. Por desgracia, como di Thomas Durand (1982): “Esta vontade de segredo contradí a necesidade de mobiliza-los homes, ó redor deste proxecto común: o plan da empresa”.

Ante este dilema, a resposta por parte das empresas é variada e vai dunha extrema á outra: por exemplo en Thomson CSF, Rhone-Paulenc, o plan é editado en quince exemplares, o mesmo en Elf onde unha soa versión é difundida en varias centenas de exemplares para os cadros do grupo. Á outra extrema, topamos a RATP onde o plan de empresa ten unha tirada de varios miles de exemplares. Compréndese que o que é posible para unha empresa pública que disfruta dun monopolio de explotación, non o é para outra empresa que opera dentro dun sistema máis operativo.

5. Prospectiva e interpretación da crise

Nun mundo, en esencia, desigual e conflictivo, o futuro non nos pertence do mesmo xeito e no mesmo grao a cada un de nós. Certos actores teñen “máis peso” ca outros. Polo tanto, se existe a posibilidade de ter varios futuros, o que efectivamente ocorra dependerá da confrontación de forzas humanas desiguais, “corrixidas” polas tendencias “de maior peso” e polas limitacións.

En efecto, é frecuente que as preferencias e proxectos dos diferentes actores presentes nun sistema sexan contradictorios e correspondan a diferentes futuros posibles. O futuro debe considerarse como a resultante destas forzas opostas. A relación de forzas e o papel dos actores non implican realmente que exista unha igualdade inicial entre eles, nin un consenso respecto ás regras do xogo xa que as limitacións impostas por este xogo non se refiren a comportamentos determinados, senón a unha gama de estratexias posibles entre as cales cada actor fai unha elección que, ó final ou inmediatamente, pode provocar unha modificación do xogo en si, de xeito que o xogo permanece aberto a calquera cambio nas regras. A existencia de carencias reais ou virtuais, é dicir, as discrepancias entre a realidade presente ou anticipada e as necesidades-aspiracións —que son ilimitadas—, determina os proxectos dos actores.

Ó rehabilita-lo desexo como forza productora de futuro compréndese mellor por que as estruturas políticas, económicas e sociais estoupan en canto unha certa orde de limitacións comeza a se contradicir con este desexo e se crea unha situación intollerable. Os problemas do futuro nacen precisamente cando a distancia entre a realidade e as aspiracións medran demasiado.

A crise reflexa os cambios nas regras do xogo e no funcionamento —relacións de forza— do sistema. Algúns actores desexan que se produzan eses cambios, outros rexeítanos. A crise aparece cando ó modificarse a relación de forzas, aumenta a distancia entre a realidade —antiga ou nova— e as aspiracións —novas ou antigas— e faise necesario aprender e convivir con regras novas.

Deste xeito, por exemplo, a cuadruplicación do prezo do petróleo en 1973-1974 non se orixinou nunha evolución brutal da oferta e a demanda, senón só nunha evolución das condicións da oferta; é dicir, da relación das forzas entre produtores e consumidores. Desapareceron as regras antigas de fixación dos prezos e instauráronse outras novas para as que o mundo non estaba preparado e que ninguén quería aceptar —distancia entre a nova realidade e as aspiracións anteriores.

As modificacións do prezo do petróleo no pasado e no futuro só poden confirmar a autoridade das novas regras do xogo. As penurias físicas anunciadas non son máis que a consecuencia lóxica da nosa renuncia a ver de fronte as novas realidades e a toma-las medidas axeitadas —investimentos, explotación, aforros—, como se nada cambiara. A baixa dos prezos do petróleo en moeda constante entre 1975 e 1978 chegou a crear nalgúns a ilusión dun regreso ás antigas regras do xogo —petróleo abundante e barato—, ilusión que se foi a pique dun golpe cando se produciron as alzas de 1979. A mesma ilusión pode reaparecer hoxe e sen dúbida, novamente, na década dos 90.

Deste xeito, a crise nos seus aspectos económicos e cuantitativos non fai máis que reflexa-la distancia que separa as regras aprendidas das que están por aprender. Sempre haberá crise mentras teñamos algo que aprender. Se intentamos explica-las crises polos difíciles cambios das regras do xogo que se impoñen ante a evolución da relación de forzas, só desprazamos a pregunta. ¿Como explicar entón a evolución da relación de forzas entre os actores?.

En principio, cada actor dispón dun proxecto, de variables de control e dun sistema de limitacións reais de orde física, histórica e social que se derivan dos proxectos incertos dos demais actores. A evolución da relación de forzas é coma o resultado das batallas, un anti-azar. Con frecuencia, a vontade é máis determinante que as desigualdades das limitacións e da configuración inicial de forzas. As crises fan parte do proceso normal de cambio das regras de xogo social, o que á súa vez está ligado á evolución permanente da relación de forzas entre actores desiguais. Dende este punto de vista, sempre haberá crise debido ó aumento das incertidumes. En efecto, a diversidade dos proxectos dos actores multiplica as posibles evolucións e fai que todas elas sexan aínda máis incertas e que a resultante final sexa máis cambiante. Nembargantes, cada crise tomada individualmente non ten nada de ineludible, na medida en que os actores procedan a tempo a efectuar os cambios de rumbo necesarios. As crises presentes non durarían se aceptáramos enfrontalas novas realidades.

6. Utilidade e límites da prospectiva estratéxica

A utilidade dunha reflexión prospectiva depende sobre todo dos obxectivos que fixaran aqueles que a emprenden ou a dirixen. Entre os obxectivos ós que contribúe a prospectiva poden citarse os seguintes:

— Obxectivos estratéxicos:

Orienta-la acción presente —o plan— á luz dos futuros posibles e desexados, buscando, por exemplo, o máximo de flexibilidade fronte á incertidume.

Identifica-los futuros posibles con puntos de referencia —como luces direccionais— que axuden a distinguir, dentro da avalancha dos feitos do presente, aqueles que poden ser portadores de futuro, é dicir, “os feitos ínfimos nas súas dimensións presentes pero inmensos nas súas consecuencias potenciais” (F. Massé).

— Obxectivos tácticos:

Facer intervi-lo efecto da predicción para tratar de impedir que ocorra un acontecemento ou para intentar favorece-la súa aparición —taxa de inflación, taxa de medranza económica.

Calibrar unha hipótese ou unha idea, por exemplo, xustificar unha decisión e preve-las posibles críticas.

Construír unha imaxe emprendedora e dinámica —efecto da moda.

Desenvolve-la comunicación interna na organización e a súa apertura cara ó exterior.

Cuestiona-los estereotipos e os comportamentos nefastos —escepticismo, crenzas cegas, visión a curto prazo.

Tendo en conta a diversidade dos obxectivos dos que realizan ou dirixen estudos de prospectiva, de nada serve preguntarse sobre a súa credibilidade. A prospectiva non é neutra, depende de decisións subxectivas relativas ó enfoque dos problemas, ás hipóteses probadas, ós obxectivos buscados. A incertidume respecto ó futuro fai indispensables as suposicións. Só despois de que se comprobe ou non un conxunto de suposicións, pode xulgarse a credibilidade da prospectiva.

¿Qué é unha boa previsión? Fronte a esta pregunta imponse esta primeira comprobación: unha boa previsión non é necesariamente a que se cumpre. En efecto, se se anticipa un problema futuro, a consecuencia normal é que se tomen as medidas tendentes a que éste non se presente ou, polo menos, a atenualos seus efectos. A segunda comprobación é que nunha previsión, por analoxía coa teoría da Estatística, poden identificarse tres tipos de erros:

O primeiro tipo de erro consiste en aplicar ó futuro unha hipótese que finalmente non resultará certa. O segundo tipo de erro consiste en excluír unha hipótese ou un acontecemento que finalmente si terá lugar. O terceiro tipo de erro consiste en non formularse as preguntas axeitadas, é dicir en non integrar á reflexión prospectiva as hipóteses ou os acontecementos que xogarán un papel determinante no futuro.

Este último tipo de erro, moi frecuente en materia de previsión, derívase máis das preguntas inadecuadas que se formulan que das respostas malas que se dean, explícase polo “efecto de farol”, que fai referencia ó borracho que, tras perde-la súa chave, búscala debaixo do farol por ser onde hai luz e pode ver.

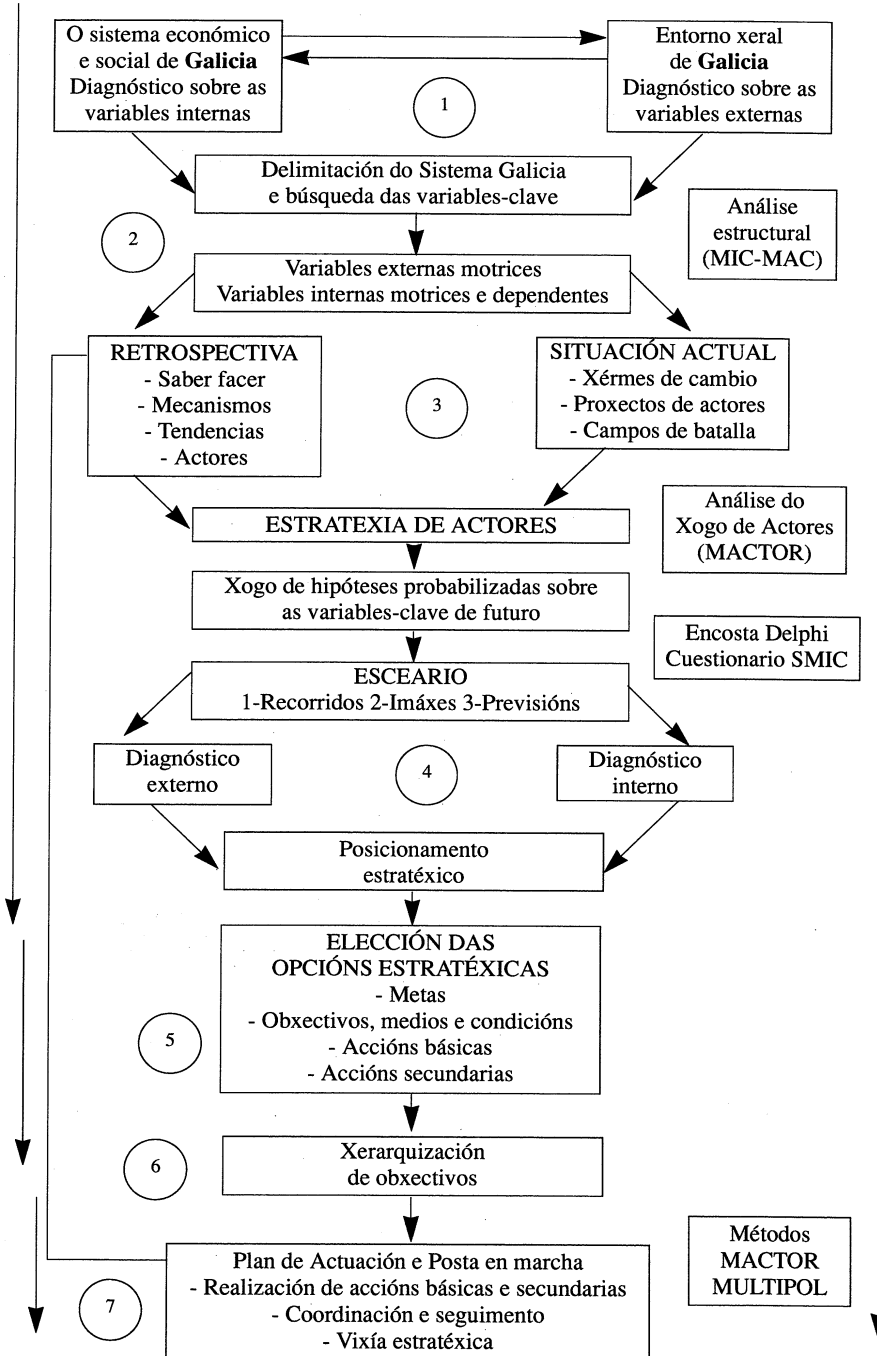
7. O método integrado da Prospectiva e da Estratexia

A primeira etapa redúcese á determinación do sistema económico e social, caso de estudiarse un territorio, ou do sistema caracterizado pola empresa, caso de tratarse dunha empresa. Tamén ó longo desta fase analízase e diagnóstícase a posición da empresa, do municipio ou comarca ou da rexión fronte ó seu entorno.

Na etapa nº 2 trátase de delimitar máis o sistema e invéstigase en torno ás variables esenciais que comprometen o futuro da empresa, o concello, a comarca ou a rexión obxecto de estudio e análise. A partir do método MIC-MAC é posible determinar con precisión segundo se proxectan no eixo estratéxico as variables motrices e dependentes do sistema que condicionan o seu futuro.

Na etapa nº 3 trátase de capta-la dinámica da retrospectiva do sistema a estudar, no seu entorno, a súa evolución pasada, as súas forzas e debilidades respecto ós principais actores do seu entorno estratéxico. A análise dos campos de batalla e dos retos estratéxicos permite identifica-las preguntas claves para o futuro. Tamén se realiza a análise da estratexia de actores a través do método MACTOR.

Cadro 2. Integración dos métodos de Prospectiva e Estratexia



Na etapa nº4 trátase de reduci-la incerteza que pesa sobre as preguntas clave para o futuro. Eventualmente utilízanse métodos de enquisa a expertos —Delphi e SMIC— para poñer de manifesto as tendencias fortes, os riscos de ruptura e finalmente tirar conclusións sobre os escenarios máis probables do seu entorno. A determinación do escenario aposta comenza a establecerse nesta etapa. Con esta etapa acábase a fase de reflexión previa á decisión e á acción.

A etapa nº 5 ten por obxecto identificar proxectos coherentes, é dicir, as opcións estratéxicas compatibles ó mesmo tempo coa identidade da empresa, da rexión ou do sistema a estudar e os escenarios máis probables do seu entorno.

Comézanse a establece-las metas, os obxectivos, medios e condicións e as accións básicas e secundarias segundo a árbore de pertenza.

A etapa nº 6 está adicada á valoración das opcións estratéxicas; un método racional consistirá nun método de elección multicriterio —MULTIPOL, MACTOR—.

As etapas nº 5 e nº 6 son cruciais pois trátase de pasar da reflexión á acción a través da decisión que caracteriza a estas etapas. As opcións estratéxicas e a xerarquización dos obxectivos son responsabilidade dun comité de dirección ou algo equivalente.

A etapa nº 7 consiste toda ela na posta en marcha do Plan de Actuación; presúpon a existencia de contratos de obxectivos (negociados ou provocados) para a realización das accións básica e secundarias que sirvan a ditos obxectivos, o asentamento dun sistema de coordinación, de seguimento e desenvolvemento dunha vixianza estratéxica (externa).

Debemos precisar que o desenvolvemento deste método integrado non é totalmente lineal. Existe un bucle de retroacción posible da etapa nº 7 na etapa nº 3: a posta en marcha do Plan de Actuación e os resultados da vixía estratéxica poden levar en certos casos a reconsiderar a dinámica da empresa ou da rexión no seu entorno.

Por último sinalaremos que o paso da reflexión prospectiva á acción estratéxica supón sempre unha apropiación pola banda dos actores interesados. É dicir, que non só os cadros dirixentes deben estar implicados, senón tamén o conxunto de actores implicados, de xeito que se produza unha mobilización e unha adhesión ó proxecto. No caso das empresas, tamén debe participar e estar informado o persoal en xeral nestas diferentes etapas sen que se altere por iso o carácter confidencial de certas opcións estratéxicas. Insistiremos en que para efectuar con éxito o paso da reflexión á acción, é absolutamente necesario que se produza a apropiación.

Unha aclaración última será que a selección dos métodos non se atopa condicionada apenas pola natureza dos problemas, senón tamén polos medios (financeiros e humanos) dos que se dispón, sen esquecer que a maior limitación se debe, principalmente, ós límites que nos impón o tempo. O matrimonio entre prospectiva e estratexia é aínda demasiado recente como para render froitos, pero a unión parece prometedora. Neste esquema integrado, non hai impedimentos para que a substancia

irracional circule polo armazón racional. A aprobación colectiva conleva a que a acción se desenvolva dun xeito eficaz e sen que iso impida mante-lo carácter restrinxido e parcialmente confidencial dalgunhas decisións estratéxicas.

O encontro entre prospectiva e estratexia era inevitable, pero non por iso desapareceu a confusión de xéneros e conceptos. Assimilando estratexia a flexibilidade e planeamento a rixidez é algo que pode conducirnos a esquecer que a reactividade non ten sentido sen a *pro-actividade* (proxecto futuro, obxectivo) que caracteriza ó planeamento.

En realidade, non é tanto o propio planeamento o que se atopa cuestionado, como o xeito no que foi aplicado. O enxerto do planeamento estratéxico só pode prender se integra a cultura e a identidade das organizacións interesadas no propio proxecto. As palancas do desenvolvemento non son só racionais, tamén existen as emocionais e transformadoras de conductas.

¿Enténdese aquí a xestión estratéxica no sentido de Igor Ansoff? Non de todo, porque a xestión está normalmente ó servizo da estratexia, pero non é, en si mesma, unha estratexia. A estratexia condiciona a xestión anque leve consigo obxectivos e tácticas asociadas. A prospectiva é a reflexión e a anticipación á acción. A estratexia é a acción.

Do mesmo xeito que unha reflexión que non conduce a unha acción é unha reflexión, moitas veces, estéril; unha acción sen reflexión previa pódese converter nunha acción cega con graves consecuencias para o futuro de quen a realiza. Así, coa maridaxe e a simbiose entre a prospectiva e a estratexia, cada empresa, cada concello, bisbarra ou rexión poderán liberarse da tiranía do acaso e do xugo dos deterministas que ó longo de décadas nos inculcaron que o futuro ou o que eles determinan que será o noso futuro, temos que sufrilo, esquecendo que ese mesmo futuro polo que estratexicamente apostamos será, en gran medida, froito da nosa vontade.

SUMMARY The future must not be seen as a unique and predetermined line prolonging the past. A prospective approach admits that the future is multiple, and that the confrontation of the different present actors and of their projects is what will determine what the actual future will be like: the construction of the future is explained as much by human action as by determinism. Prospective studies must be a compulsory basis on which to work out a strategy, and to facilitate the adoption of alternatives by the social and economic agents, as well as to facilitate collective reflection with regard to the great problems of the future, promoting a culture of foresight and prediction, and mobilizing collective intelligence. Prospective consists of searching for the possible futures and the potential evolution of a socioeconomic environment. In the projects and behaviour of the actors, in their images of the future in the present, we must use the future to explain the present, which is one of the motives encouraging prospective.

SARGADELOS: TRADICION E MODERNIDADE

A Sargadelos venlle a tradición cerámica dende comezos do século XIX, cando o ilustrado Antonio Raimundo Ibáñez nado no occidente asturiano, ergue no 1804 as Reais Fábricas de SARGADELOS, no concello lucense de Cervo, aproveitando materias primas da bisbarra. Esta factoría, planificada con senso moderno, fabrica a célebre louza até o 1875, no que pecha definitivamente as súas portas dipois de catro distintas administracións.

Cando no 1970 inaugúrase a nova planta cerámica, se aborda o plantexamento deseñístico dende unha perspectiva rigurosamente

actual: crear unha cerámica do noso tempo que partindo da tradición se incorpore formalmente a nosa época. Pra levar adiante estes plantexamentos SARGADELOS puxo en marcha diversos centros de investigación e comunicación que lle asesoraron e difundiron o seu labor.

Hoxe SARGADELOS constitue un intento fundamental no panorama ceramístico da nosa época: investigando recursos naturais propios da comarca onde radica, a técnica, a historia e o deseño, ofrece un produto auténtico que olla ó pasado mais que camiña cara o futuro.

Vista aérea do Complexo de Sargadelos (Cervo, Lugo)

