
El Diseño de escenarios

Dr. Miguel Angel Gutierrez
alterfuture@hotmail.com

El camino a elegir depende del sitio a donde se quiera llegar

Carroll Lewis

“Alicia en el País de las Maravillas”

Escenario y Prospectiva

Escenario es un termino de moda, muy usado por periodistas, analistas y académicos, pero...

- ¿Llamar *escenario* a un trabajo de análisis le confiere credibilidad prospectiva suficiente?
- ¿Es absolutamente necesario en un trabajo prospectivo elaborar escenarios completos y detallados?

El escenario no es un fin en si mismo, sólo tiene sentido en función de sus resultados y consecuencias para la acción

Componentes del proceso prospectivo

- ➡ La visión adoptada
 - ➡ Las variables estudiadas
 - ➡ Las explicaciones consideradas
 - ➡ Las no explicitadas (supuestos)
 - ➡ El futuro buscado
 - ➡ El método prospectivo
-

Los mapas o modelos mentales

- Los modelos mentales son explicaciones basadas en sus experiencias y conocimientos que las personas tienen sobre cómo funciona el mundo; constituyen los marcos de referencia con que cuenta un decisor cuando piensa en sus alternativas de acción.
 - Cuando una decisión es buena, los modelos mentales encajan con lo que sucede en el mundo real, el microcosmos coincide con el macrocosmos.
 - El conjunto de escenarios que se construya debe suscitar el interés intelectual de los decisores y servir para cambiar o ampliar sus perspectivas
 - Pero antes de producir un buen documento, se trata de cambiar la imagen de la realidad que está en su cabeza, es decir, transformar la perspectiva de su “microcosmos”.
-

Dos sentidos de escenario

- Como “escenario thinking” es un modo de entender el futuro basado en estudios de futuros como campo de investigación.

El observador está estrictamente situada en el presente. La construcción de un modelo futuro se basa en el pasado y la información disponibles hoy puede ser linear y errónea.

- Como “escenario working” muy conectado con la metodología puede verse como la vía para resumir los resultados de una investigación de futuros.
 - Los 1ros. producen pronósticos puntuales puntuales, los 2dos. brindan imágenes del futuro más ambiguas pero más flexibles, descriptivas y amplias.
-

Definiciones 1

Ian Miles: es una secuencia de procesos o eventos por la cual, el presente estado del mundo, de la nación o de aquello que es foco de nuestra atención desarrollan algunos *futuros estados* de dichos asuntos.

Erich Jants escenarios son intentos de establecer una secuencia lógica de eventos en orden a mostrar como partiendo de la situación presente, puede *evolucionar* escalón a escalón.

Michel Godet Escenario es una descripción de una situación futura y de la progresión de eventos que conducen desde la situación base a la futura. Estos escenarios son series de supuestos plausibles en base a variables explicativas.

Eleonora Massini: los escenarios pueden ser descriptos como *instrumentos para los decisores por la provisión de contextos y programación*, bajando el nivel de incertidumbre y aumentando el nivel de conocimiento.

Definiciones 2

Programa de Prospectiva Tecnológico para América Latina y el Caribe: Descripción de una situación que pueda o pudiese presentarse como resultado de una acción o por una dinámica evolutiva en el tiempo. Se refiere a algo que puede pasar, bien como consecuencia de una decisión o una acción que tomemos o una tendencia en el tiempo.

Es describir una situación factible de presentarse, una hipótesis de algo que puede ocurrir, en fin, la descripción de situaciones sean estas inclusive imaginarias pero en algún momento del tiempo pudiese hacerse realidad.

Fco. J. Mojica: Un escenario *es una imagen del futuro de carácter conjetural* que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte temporal que se ha elegido.


Definiciones 3

Proyecto Millennium Es un *retrato significativo detallado, sugerente y suficientemente gráfico de un plausible mundo futuro*, en el que los planificadores pueden ver y comprender claramente los problemas, desafíos y oportunidades se pueden presentar.

Es una descripción narrativa del futuro que se centra en los procesos causales y los puntos de decisión.

La probabilidad de cualquier escenario, es muy pequeña. Ningún escenario se ve como probable.

Para saber si un escenario es bueno la precisión no es el parámetro, las medidas más apropiadas son:

 Verosimilitud presentando la historia de una manera racional

 Consistencia interna, y

 Utilidad para la toma de decisiones.

Tendencias, eventos y propósitos

En base a los escenarios se puede modelar el futuro mediante la interacción de tendencias, eventos y propósitos de los actores.

- Las tendencias están compuestas por procesos físicos, organizacionales, y humano-sociales.
 - Los eventos por definición son inciertos y no completamente controlables.
 - Los propósitos u objetivos de los actores obedecen a juicios de valor, los cuales no siempre obedecen a un criterio fijo o a un determinado patrón de comportamiento
- . Los escenarios constituyen entonces descripciones exploratorias y provisionales de futuros posibles

.

Objetivos

Fenómeno estudiado
Variables internas

Entorno general
Variables externas

Variables internas

- Descubrir objetos de estudio prioritarios: variables claves, vinculando a mediante análisis causal lo más exhaustivo posible
 - Determinar los actores, sus intereses, sus estrategias, los medios que disponen para sus proyectos.
 - Describir en forma de escenario la evolución del sistema estudiado considerando la evolución más probable de las variables claves a partir de juego de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
-

Entorno general Variables externas

- Determinación y multidimensionalidad del entorno
 - Javier Villanueva y el 3er entorno: (natural, urbano y electrónico) contiene propiedades naturales, industriales y tecnológicas que diseñan una complejidad sin precedentes.
 - Sistemas cerrados y sistemas difusos
-

Atributos

COHERENCIA: El relato debe estar articulado de manera razonable y lógica

PERTINENCIA: Los estadios previos deben estar articulados al tema principal

VEROSIMILITUD: Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble

UTILIDAD: Deben ser útiles para impulsar la toma de decisiones

Las condiciones para un empleo óptimo del método de los escenarios :

1. Dar respuesta al desconocimiento del futuro
 2. Decisores políticos piensan más allá del momento actual
 3. Co-existencia de múltiples estructuras organizativas, complejas y con intereses diversos.
 4. Se basa en la participación de una gama de agentes, usuarios e interesados, para la generación de estrategias, cuando aún no existe un consenso claro en cuanto a objetivos comunes
 5. Dirigentes e interesados dedican tiempo y recursos valiosos a definir una orientación estratégica y a largo plazo para resolver problemas
 6. Directivos crean métodos de planificación que promueven la participación de miembros de la organización, para construir una identidad corporativa más sostenible.
-

Descripción

- ➔ Es una herramienta de análisis político
- ➔ Describe posibles condiciones de futuro
- ➔ Desarrollan condiciones de variables importantes a través del tiempo
- ➔ El soporte cualitativo enriquece la narrativa de la evolución de las variables
- ➔ Las narrativas describen eventos y tendencias importantes que configuran las variables
- ➔ En el conjunto de escenarios que se preparan, se utilizan los mismos parámetros
- ➔ Cambia la evolución o el valor o el significado del parámetro para cada escenario
- ➔ Permite captar los requerimientos de largo plazo, observando las ventajas sostenidas
- ➔ Posibilita el crecimiento y la prevención de problemas.

Clasificación

Escenarios posibles, probables, realizables, deseables

Escenarios no formal

- Descripción verbal
- Narración de la situación que se pretende caracterizar

Escenario formal

- Conjunto de variables descriptoras
- Descripción clara y precisa de sus significados

Descriptivos o Exploratorios ¿Qué es posible? ¿Qué es probable?

- Posible situaciones que pudieran presentarse
- Valorizaciones subjetivas de probabilidad de ocurrencia

Escenarios Normativos ¿Qué es deseable? ¿Qué no?

- Visualizan el futuro deseado

Escenarios Exploratorios y Normativos

EXPLORATORIOS

- Se extrapola la realidad hacia el futuro
- Identifica fuerzas y debilidades
- Se explora el futuro para visualizar posibles situaciones que pudieran presentarse
- Son los utilizados en la toma de decisiones

NORMATIVO

- Elemento clave: valores
 - Configura futuribles
 - Surge de expectativas y aspiraciones profundas
 - No se diseña un mundo ideal, sino un mundo en busca del ideal
 - Se intenta visualizar el futuro deseado
 - La elección de un futuro como deseable puede contener errores de apreciación.
-

Clasificación de escenarios II

Por su naturaleza

Escenario tendencial

- Extrapolación de tendencias. Business as usual

Escenario referencial

- Es el más probable
- Trayectoria exploratoria de una evolución hacia la situación

Escenario Contrastado

- Evaluación de un tema voluntariamente extremo
- Corresponde a una trayectoria de anticipación, creativa, normativa
- Implica una evaluación retrospectiva

Escenarios externos e internos

Los escenarios externos resultan de compartir acuerdos sobre modelos mentales del mundo exterior. Son creados como desafiantes descripciones de futuros posibles internamente consistentes. Intentan ser representativos de los rangos de futuros desarrollos posibles provenientes del mundo externo. Lo que suceda en ellos está en esencia fuera de nuestro control

Los escenarios internos pertenecen a la persona y son relativos a su anticipación de futuros estados del mundo interaccional como su relación con él mismo. Ellos son menos completos, pero por definición internamente consistentes. Un escenario interno es una línea causal de argumento que une una opción de acción con un objetivo. La persona juega un rol en su propio escenario interno; el que puede ser visto como un camino de la persona en su mapa cognitivo. Tienden a ser normativos, reflejando nuestro sistema de valores. Es el mundo de escenarios buenos y malos.

Tipología x verosimilitud y visión global

Verosimilitud Visión	Probable	Poco probable
Exploratoria Del Presente al Futuro	Escenario extrapolable, referencial (tendencial o no)	Escenario extrapolable contrastado
Normativa Anticipativa, Imaginativa Del Futuro al Presente	Escenario de anticipación referencial	Escenario de anticipación contrastada

Godet, De la anticipación a la acción

Tipología por alcance

Local

Regional

Nacional

Global

Tipología por sector

Económico

Político/institucional.

Científico/tecnológico

Socio/cultural

Ambiental

Antecedentes

- ⇒ 1950 Rand Co. Herman Kahn estudios de armas aéreas
- ⇒ 1960 USA Ptcas publicas, tendencias internac. & defensa
- ⇒ 1970 Une Image de la France en l'an 2000
- ⇒ 1976/79 Equipo Interfutur Escenarios OCDE

Desde 1975

- Construcción Naval en Portugal
 - Industria petroquímica mundial
 - Industria automovilística europea
 - Sector nuclear
 - Sistema migratorio de la CEE
 - Construcción
 - Siderurgia
 - Futuros de Sudáfrica – Mounfleur
 - Futuros de la Shell
-
- Futuro de la Ciudad de los Angeles
 - Allied Irish Bank (bancos y seguros)

Instituciones que diseñan escenarios

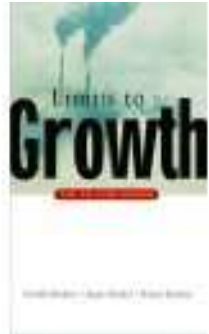
RAND Corporation – USA - www.rand.org/

Centre for Scenario Planning & Future Studies U K
<http://www.gsb.strath.ac.uk/cspfs/>

The Millennium Project <http://millennium-project.org>

Shell Corp. http://www.shell.com/home/content/aboutshell-en/our_strategy/shell_global_scenarios/ceo_introduction/scenarios_2025_introduction_ceo_30102006.html

Ejemplos de escenarios más conocidos



- - Limits to Growth (Meadows & Meadows, 1972)
- - Interfuturos: OECD (1979)
- - World Futures (Freeman et Jahoda, 1978)
- - Los 200 próximos años (Herman Kahn, et al, 1976)
- - The Global 2000 Report to the President of the United States (1980)
- - Agricultura al horizonte 2000 (FAO, 1981)
- - La tecnología, la repartición interior y las relaciones norte-sur (UNITAR, 1983)
- - Euroméditerranée 2010
- - Britain in 2010
- - México 2010



The CIA's Global Scenarios

Inclusive Globalisation A virtuous circle develops, enabling a majority of the World's people to benefit from globalisation. Conflict is minimal within and among states benefiting from globalisation.

Pernicious Globalisation Global elites thrive, but the majority of the world's population fails to benefit from globalisation. Internal conflicts increase, fuelled by frustrated expectations, inequities, and communal tensions

Regional Competition Regional identities sharpen in Europe, Asia, and the Americas, driven by growing political resistance to US economic hegemony. Military conflict among and within the three major regions does not materialize, but internal conflicts increase among the countries left behind.

Post-Polar World US domestic preoccupation increases as its economy stagnates. Economic and political tensions with Europe grow, and US-European alliance deteriorates. Instability in Latin America and Asia force those regions to also turn inward. Given the priorities of Asia, the Americas and Europe, countries outside those regions are marginalized, with virtually no sources of political or financial support.

Aplicación de técnicas de aceleración de escenario

BellSouth - Understand impact of the 'New Economy'

Thames Water Utilities - Introducing and Assessing the Concept

Environment Agency - Management Team Development

Yellow Pages - Development of Business Blueprint
Capture Thinking on Fast Forward

Chloride - programme Senior Management Development
'Short Sharp Shock' to Drive Growth

East of Scotland Water - Initiation of Business Review

Orange - Knowledge Sharing and Innovation
Programme Launch

Los métodos de escenarios

Creado por Herman Kant, hoy son los métodos de estudios de futuros más populares, indican genéricamente, diferentes metodologías.

- Son enunciados hipotéticos, no predicen el futuro, indican un menú de opciones y situaciones futuras probables
- Proviene de visiones de la realidad agregadas, comprensivas y holísticas, basadas en investigaciones multidisciplinarias
- No son estudios monográficos, detallados sobre un tema. Buscan identificar coordenadas básicas a partir de las cuales se pueda trazar secuencias probables de comportamientos

Como se construyen los escenarios

Objetivo: obtener un conjunto de descripciones de las condiciones futuras, abarcando un amplio rango para reconocer políticas significativas

1. Preparación del espacio del escenario

- Definir campo de interés
- Estado actual del campo
- Listar fuerzas impulsoras de futuro
- Considerar un conjunto de alternativas que comprende los desafíos y oportunidades (4 ó 5 mundos posibles)

2. Desarrollo

- Definición de las dimensiones claves
- Definición de eventos
- Proyección de las dimensiones claves
- Preparación de las descripciones

3. Presentación y utilización

- Documento
- ~~Contrastación de las implicaciones de los mundos alternativos~~
- Testeo de políticas

Construcción de escenarios

Definición del espacio del escenario. Establecer:

↗ Campo de interés: determinar escalas a utilizar, Ej: Ciclos largos (socio-organizativos) dependientes de ritmos no lineales de la sociedad y del hombre; ciclos cortos (ej.económicos); a corto y mediano plazo (ej. información científica relevante); hechos de azar internos o externos que pueden precipitar la evolución en un sentido inesperado; hechos de ruptura, ordenes de fluctuación, condiciones de equilibrio, etc.

↗ Fuerzas motrices claves. También los factores de inercia: estructural, de comportamientos, de hábitos y creencias, de modelos mentales, de ideas y conceptos.

↗ Actores involucrados, intereses, actitudes, probables conflictos.

Luego hay que reducir el espacio de escenarios a 4 ó 5, número adecuado para captar desafíos y oportunidades.

Construcción de escenarios 2

Desarrollo:

Definición de dimensiones claves: son las que tienen un gran impacto potencial sobre el resultado del escenario.
Definición de eventos a incluir: la lista aparece en cada escenario; le confieren a los escenarios variados rumbos posibles, que pueden impactar sobre las dimensiones claves, cambiar la causalidad del presente al futuro, o hacer ciertas políticas posibles o no de implementar.

La probabilidad es diferente en c/escenario y depende de la posición en el escenario espacial.

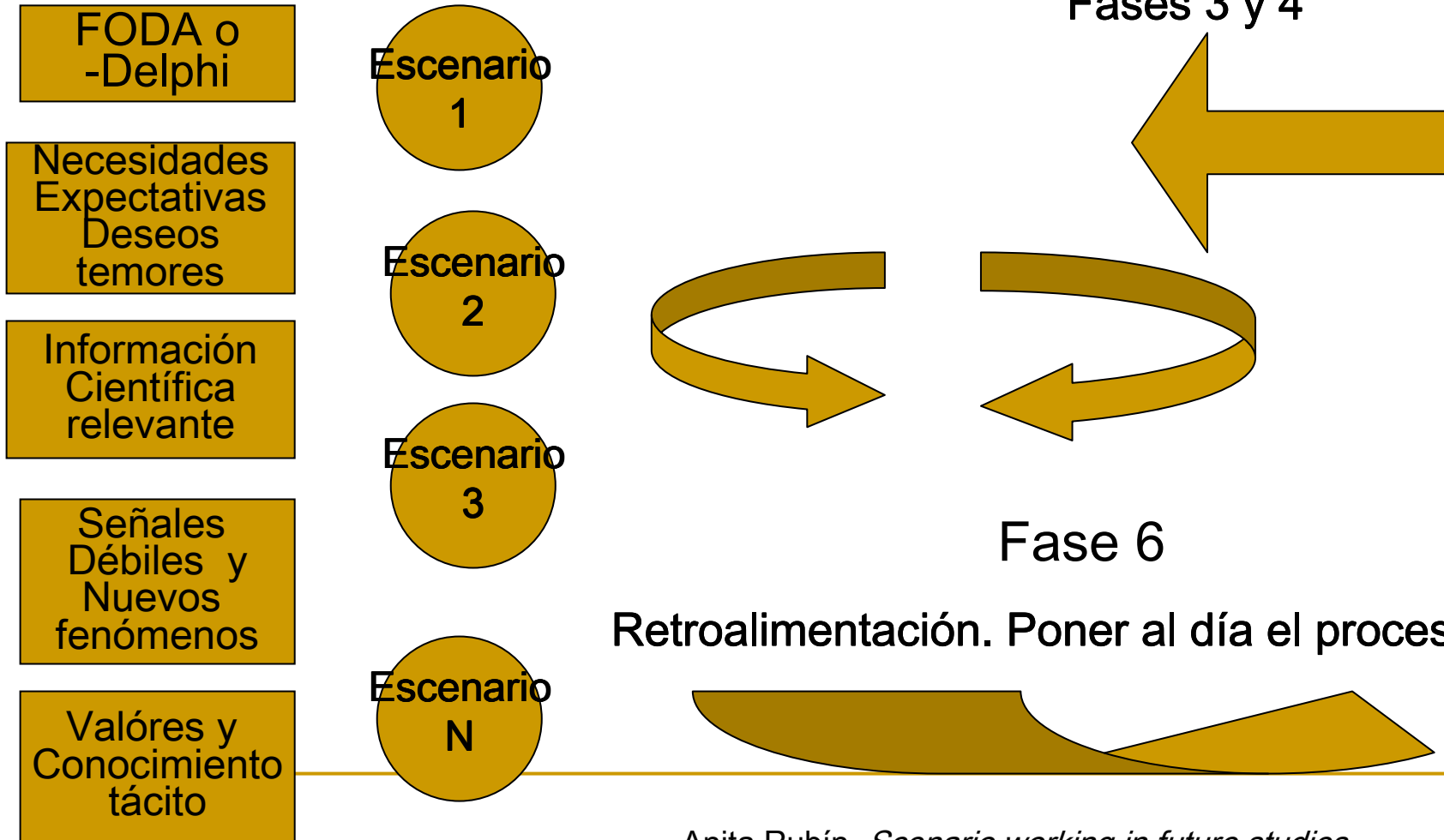
Advertencia: cuidarse de no reemplazar determinismos religioso u económico por el determinismo tecnológico

Fases: construcción de escenarios

Fase 1 Fase 2 Fase 3 Fase 4 Fase 5

Análisis Proceso Dilo. Visión Crear Misión Interacción

Fases 3 y 4



Etapas en la construcción de escenarios

Prosp.Estrat. Godet	Plan.x Escen. Schwartz	Previs. hna.y soc. Masini
1 Delimitar el sistema	1 Parte de una decisión estratégica a explorar	1 Construcción de base de datos (descripción .presente del sistema elegido)
2. Identificar variables clave: análisis estructural, método Micmac.	2 Identificación de fuerzas claves del medio ambiente global.	2 Delimitación del sistema elegido y del contexto general.
3 Análisis y explicación: tendencias pesadas, gérmenes del cambio, juego de actores	3 Identificación de tendencias pesadas en el ambiente global.	3 Descripción del sistema y de sus componentes. 3.1. Identificación de las variables internas y externas al sistema, 3.2. identificación de las variables claves, 3.3. Identificación de los hechos de ruptura.
4. Hipótesis fundamentales sobre las variables claves y los juegos de actores (método Mactor)	4. Jerarquizar los elementos precedentes por orden de importancia según su rol motor y su carácter más o menos incierto.	4 Identificación de los actores en el presente y en el pasado y de sus decisiones

Las etapas ...2

Prosp.Estrat. Godet	Plan.x Escen. Schwartz	Previs. hna.y soc. Masini
5. Elección de futuros probables (método SMIC)	5. Seleccionar las lógicas de los escenarios pertinentes.	5. Formulación de las preguntas claves o hipótesis de los escenarios.
6. Construcción de escenarios (camino, imágenes, etc.), (análisis morfológico).	6. Escribir los escenarios apoyándose sobre argumentos lógicos.	6. Construcción de los escenarios y definición del horizonte temporal
7. Alternativas estratégicas (Método multicriterios, Multipol)	escenario para la toma de decisión	7. Identificación de las acciones necesarias a los diversos escenarios (relación costo/beneficio de cada decisión).
8. Planes de acción	8. Seleccionar los indicadores "avanzados" que puedan anticipar la realización de tal o cual escenario	

Fte. Medina Vazquez Conversando sobre el método de los escenarios

Otros aspectos a considerar

Proyección de la dimensión clave: proyección extrapolación de datos históricos. Probabilidad consistencia interna.

Preparación de las descripciones: las cadenas de causalidad se ponen de manifiesto y se prepara la narración.

Presentación y utilización: Documento: gráficos y mapas, narración
Sumario permite una rápida percepción respecto al futuro, como es el desarrollo y cuales son las causas de ese mundo.

Contrastación de implicancias visiones alternativas: como son las decisiones y los objetivos en cada mundo alternativo

Testeo de políticas: con los escenarios se testean políticas y acciones alternativas hacia el futuro.

Puntos clave: Se centran en puntos críticos de la organización.

Definir foco, determinar variables claves.

Al principio enfoque cualitativo

Cuantificación al final: Mejor escenario el que refleja diferentes giros de eventos y variables que modelan la dinámica del sistema. Son útiles para imponer políticas.

¿Para qué sirven?

- Para estimular la reflexión estratégica colectiva
 - Para prevenir problemas
 - Para estimular la comunicación
 - Para flexibilizar la capacidad de respuesta interna y entender la combinación de decisiones estratégicas frente a la incertidumbre de los entornos
 - Mayor preparación frente a posibles eventos de ruptura
 - Reorientar decisiones en función de contextos futuros.
 - Permite entender los requerimientos de largo plazo para una ventaja sostenida de crecimiento.
-

Errores de análisis

ERRORES GENERALES

El efecto anuncio

La insuficiencia de información

Inexactitud de los datos

Inestabilidad de los modelos

El error de interpretación

Obstáculos metodológicos

Los escenarios no son

- Pronósticos,
- Proyecciones,
- Predicciones,
- O Recomendaciones

Los escenarios son:

Visiones de futuros caminos o vías y referencias para delimitar incertidumbres críticas

Respuestas a cuestiones del mundo real, dinámicas sistémicas, elecciones de políticas, evolución

tecnológica y variables de consumo y producción.

Resumiendo,

Para. Kahn los escenarios responden a 2 preguntas fundamentales:
¿Cómo ocurre, paso a paso, la situación hipotética en el futuro?, y
¿Cuáles alternativas existen para los diferentes actores en cualquier momento de decisión para prevenir, desviar o facilitar un proceso?

Son herramientas de análisis que describen un conjunto de posibles condiciones de futuro, pueden describir

a) Una instantánea en el tiempo, o condiciones de variables importantes en algún tiempo determinado en el futuro,

b) Una historia futura; esta es preferible por que permite encontrar la relación causal y decisional desde el presente.

Cuando se utilizan para análisis de políticas, la naturaleza del curso evolucionario es importante puesto que puede modificar dicho curso. La familia de escenarios en estos caso permite evaluar todas las alternativas.

Cuando se preparan varios escenarios, se emplean los mismos parámetros, pero difieren en la evolución o valor.

Actitudes y Escenarios

Actitudes frente al futuro	Tipos de escenarios privilegiados	Estrategias privilegiadas
Pasiva	No hay escenarios	Seguir la rutina
Reactiva	Escenarios exploratorios	Adaptación
Preactiva	Escenarios exploratorios y anticipatorios	Prevención
Proactiva	Escenarios exploratorios anticipatorios y normativos	Planificación y libre elección

Fuente: Godet (1993)

Aplicaciones

- La Planificación Estratégica es un sistema gerencial que desplaza el énfasis en objetivos ("qué lograr") a estrategias ("qué hacer")
- La PE. se concentra sólo, en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, de acuerdo con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- Se impulsa el desarrollo cultural, que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.
- Formular un marco de referencia para el desarrollo de estrategias alternativas y proyecciones de largo plazo.
- Identificar potenciales discontinuidades y contingencias que pueden servir para alertar a una organización, región o país y así preparar planes contingentes
- Servir como marco de planificación de una organización, región o país, y enlazar los posibles cambios que pueden ocurrir, con los cambios en el medio .
- Proveer las bases para el análisis de los riesgos de posibles resultados que se obtengan de la interacción de ámbitos alternativos; y
- Comprobar los resultados de varias estrategias en diferentes circunstancias.

Naturaleza de los escenarios

COMPONENTES

- Factores de inercia:

- Invariantes

- Tendencias

- Factores de cambio

- tendencias débiles

- factores potenciales

- hechos portadores de futuro

Hay *incertidumbre*
sobre su ocurrencia
en el futuro

Relación con la planificación

Los escenarios conforman un objeto conceptual vital en el contexto de la Planificación.

Surgen entonces dos enfoques:

- Escenarios Descriptivos → Planificación Descriptiva
- Escenarios Normativos → Planificación Normativa

• Escenarios Alternativos Probables

Es el grupo de escenarios que en términos de su probabilidad acumulada de ocurrencia, conforman las situaciones alternativas probables de presentarse

• Escenarios Alternativos Improbables

Es el grupo de escenarios que en su probabilidad acumulada de ocurrencia conforman las situaciones poco probables de ocurrir

La planificación estratégica

- **1 la planeación une decisiones actuales con lo porvenir.** La PE ve una cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. En esencia la PE identifica sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro; combinados con otros datos importantes dan la base para que una empresa institución tome mejores decisiones en el presente.
- **2, la PE es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales,** define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También para decidir qué tipo de esfuerzos debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Para la mayoría de las empresas, la PE representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.
- **3, la PE es una actitud,** una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- **4 Estructura:** un sistema de PE formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Planeamiento por escenario [PxE]

Objetivo: crear una organización adaptativa que armonice cambio e incertidumbre para su propio beneficio

- Implica tomar los modelos mentales existentes como punto de partida
- Basada en el cambio de modelos mentales en la toma de decisión
- Es una forma de entender la incertidumbre y la complejidad
- Crear o reformular los marcos de referencia de los temas involucrados es una forma de introducir nuevas perspectivas.

PxE supone una “organizational learning”, consiste en la interacción por observación empírica de la organización con su entorno. En ellas los Individuos son imagen de la organización e influyen en el todo.

Ambiente contextual es la parte del ambiente que tiene repercusiones importantes sobre la organización, pero sobre la que esta tiene poca influencia

Los actores en este contexto son conocidos como referis, es decir aquellos que nos dicen que se puede hacer pero sin estar ellos mismos sujetos a dicha reglas

El contexto relacional es la parte del ambiente en el que la organización tiene un papel importante influenciando tanto como es influenciado por él. Esto es lo que se denomina campo de juego, donde la organización desarrolla su estrategia para cerrar el juego con ventaja