

Eduardo Raúl Balbi - Eduardo Alejandro Balbi
Hugo Patricio Pierri - Andrés Fernando Ruiz Fonseca

HISTORIA DEL FUTURO



Eduardo Raúl Balbi - Eduardo Alejandro Balbi
Hugo Patricio Pierri - Andrés Fernando Ruiz Fonseca

Historia del futuro



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

Historia del futuro / Eduardo Raúl Balbi ... [et al.]. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Autores de Argentina, 2024.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-87-5254-9

1. Liderazgo. I. Balbi, Eduardo Raúl
CDD 158.4

Queda prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio de impresión o tecnológico, en forma idéntica, extractada o modificada de esta versión castellana de la obra.

EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

www.autoresdeargentina.com

info@autoresdeargentina.com

Tabla de Contenidos

[PRÓLOGO · ¿POR QUÉ ESTE LIBRO?](#)

[PRIMERA PARTE · NUESTRA ÚNICA CERTEZA: NO SABEMOS
CON PRECISIÓN QUÉ VA A PASAR](#)

[CAPÍTULO 1 · EXIGENCIAS DE UN LIDERAZGO
ANTICIPATIVO](#)

[CAPÍTULO 2 · ¿FUTURO O FUTUROS? EL ROL DE LA
PROSPECTIVA Y DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICAS](#)

[SEGUNDA PARTE · ATACANDO LA INCERTIDUMBRE:
ANTICIPÁNDONOS AL FUTURO](#)

[CAPÍTULO 3 · LA RESPUESTA: ANTICIPACIÓN
ESTRATÉGICA CONTINUA](#)

[CAPÍTULO 4 · CONCEPTOS Y ENFOQUES DE
IMPORTANCIA](#)

[TERCERA PARTE · CREAR EL FUTURO DE NUESTRA
ORGANIZACIÓN](#)

[CAPÍTULO 5 · LA BUENA NOTICIA: HAY HERRAMIENTAS
EFECTIVAS PARA ANTICIPARSE](#)

[CAPÍTULO 6 · PLANIFICAR ANTICIPADAMENTE Y CÓMO
ESTAR EN CAPACIDAD DE ENFRENTAR LOS
ESCENARIOS FUTUROS](#)

[CUARTA PARTE · APLICACIONES CONCRETAS A PARTIR DEL
LOGRO DE LA AEC](#)

[CAPÍTULO 7 · CONFLICTIVIDAD SOCIAL Y SEGURIDAD
CIUDADANA](#)

[CAPÍTULO 8 · GOBERNANZA ANTICIPATORIA: CÓMO LA
PROSPECTIVA ACUDE EN AUXILIO DE LA
GOBERNANZA ESTATAL](#)

[CAPÍTULO 9 · COMPLETE SCORECARD; UN FUERTE
AVANCE DESDE LOS TRADICIONALES SISTEMAS DE
EVALUACIÓN Y CONTROL](#)

[CAPÍTULO DE CIERRE · UNA NUEVA GENERACIÓN DE
PROSPECTIVA PARA AMÉRICA LATINA; HACIA LA](#)

CAPACIDAD CONTINUA DE ANTICIPACIÓN
ESTRATÉGICA

BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL

APÉNDICE 01 · SÍNTESIS PARCIAL DE LAS PRINCIPALES
EXPERIENCIAS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN
DE LOS AUTORES
NUESTRA ORGANIZACIÓN

PRÓLOGO

¿POR QUÉ ESTE LIBRO?

Producto de más de tres décadas de trabajo, diálogos, asesoramientos, capacitaciones y cooperaciones con autoridades e instituciones de varios países de América Latina y simultáneamente con un buen número de empresas privadas y estatales, como del desempeño en la docencia a lo largo y ancho de la región, fuimos recogiendo sugerencias y propuestas para que nuestros equipos plasmaran sus experiencias en un texto que pudiese ser leído y utilizado por todos.

En estos años en particular nos han pedido armar una suerte de gigantesca “memoria” de los casos concretos en los que participamos. Lo hicimos, respetando los compromisos de confidencialidad oportunamente asumidos, y a requerimiento está a disposición, al igual que los detalles de la casi una veintena de métodos desarrollados y probados.

Este libro en realidad nace con otro sentido, esto es como respuesta al requerimiento de amigos, colegas, clientes, alumnos y discípulos – de hoy y de ayer – que reclamaron reunir en un solo lugar un compendio de nuestros manuales, artículos y colaboraciones más significativos, elaborados con fines profesionales, de divulgación y académicos.

Intentamos plasmarlo de manera “brutalmente simple”, a partir de aquellas ideas que constituyen, dicho esto con total humildad, nuestros principios, paradigmas y parámetros principales de todo lo relacionado con la Anticipación Estratégica Continua y la aplicación teórica y práctica de la prospectiva, esencialmente (pero no exclusivamente) en el planeamiento estratégico anticipativo.

A lo largo de once capítulos recorreremos desde los fundamentos que dan origen y razón de existencia a la Anticipación Estratégica Continua hasta las herramientas desarrolladas para el logro de ese estado. No pretendemos que esta obra sirva para llenar todas las expectativas del “como” pero sí que proporcione al lector las mínimas bases del “qué” y el “para qué”. En este

recorrido de nuestra gestión durante más de cuarenta años, hemos escrito los siguientes capítulos.

En el **Capítulo 1**, haremos mención de lo que para nosotros, desde nuestra concepción de la gestión estratégica, son los cuatro principios fundamentales, y el funcionamiento del triángulo estratégico de gestión.

Seguimos en el **Capítulo 2**, donde avanzamos en parte de las razones que nos llevan a investigar los futuros posibles, que dan lugar a la prospectiva y a la inteligencia estratégica moderna.

Pasamos al **Capítulo 3**, en el que presentamos nuestro desarrollo como respuesta integral al estudio moderno de futuros y su resultado más buscado, la Anticipación Estratégica Continua.

Arribamos al **Capítulo 4**, en el que abordamos tres interesantísimos temas que son parte de todos los análisis estratégicos: los tiempos estratégicos que deben ser considerados en todo análisis; la detección y evaluación anticipada de los riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría producir si se concreta en un evento real; y una de las herramientas más eficientes de la Anticipación Estratégica Continua: los Sistemas de Alerta Temprana.

En el **Capítulo 5** hacemos una breve descripción de la totalidad de los métodos que hemos desarrollado, desde fines de 1989 en que nació nuestro primer “producto”, el Método MEYEP. Hoy llegamos casi a una veintena de aportes para la academia, las organizaciones públicas y privadas y los ciudadanos en general.

En el **Capítulo 6** procuramos tranquilizar al lector abrumado por la incertidumbre (el entorno VUCA y otras manifestaciones por el estilo), valorizando el rol del planeamiento en el marco del logro de la Anticipación Estratégica Continua, destacando las ventajas de estar preparado para lo que puede venir (“futuros” que podrá enfrentar la organización).

Al ingresar en el **Capítulo 7**, decidimos enfrentar un tema de urgencia y alta preocupación para toda la región, que es la conflictividad social y los altos niveles de inseguridad ciudadana. Solo aportaremos algunos aspectos de este complejo asunto, que trabajamos y desarrollamos con nuevas miradas desde hace años.

Nos encontramos con el **Capítulo 8**, en el que aportamos el imprescindible y vital enfoque generado desde la OCDE relacionado con la Gobernanza Anticipatoria, verdadero mandato total para todo tipo de organizaciones públicas y privadas.

Y llegamos al **Capítulo 9**, en el que presentamos uno de nuestros últimos diseños metodológicos, el del Complete Scorecard, como ampliación hacia el futuro del conocido Balanced Scorecard.

Nos atrevemos a cerrar esta publicación (por un corto tiempo, pues somos conscientes que quedará desactualizada muy pronto) con lo que sería el **Capítulo de Cierre** intentando hacer un breve listado de las posibles aplicaciones concretas de la Caja de Herramientas Metodológica disponible, lo que de alguna manera muestra las ventajas y conveniencia de incorporar plenamente a la prospectiva estratégica a nuestras funciones de dirección y gestión, en todos los campos y diseños.

Por último, presentamos el **Apéndice 01**, una síntesis parcial e incompleta por diversas razones, de nuestros trabajos y aplicaciones a nivel regional.

Esperamos que este texto sea de vuestro agrado y preste algún tipo de utilidad para el desarrollo en los ámbitos personal, profesional y organizacional en los que deban operar.

Buenos Aires, Argentina, mediados de 2024

Eduardo Raúl Balbi

Eduardo Alejandro Balbi

Hugo Patricio Pierri

Andrés Ruiz Fonseca

PRIMERA PARTE

**NUESTRA ÚNICA CERTEZA: NO SABEMOS
CON PRECISIÓN QUÉ VA A PASAR**

CAPÍTULO 1

EXIGENCIAS DE UN LIDERAZGO ANTICIPATIVO

INTRODUCCIÓN

Dado la complejidad e incertidumbre¹ características del mundo actual y de los escenarios que surgen de explorar el futuro, cargados de crisis y dinámicas cambiantes y por momentos erráticas, las organizaciones en general deben tomar drásticas decisiones para prepararse antes que las crisis lleguen, para sobrevivir, desarrollarse y triunfar en esos ambientes.

En tiempos en que la inteligencia artificial parece invadirlo, sin límites (al menos éticos), reafirmamos el valor del ser humano como sujeto y objeto de la gestión de las cosas. Desde un país hasta la más pequeña de las organizaciones.

Líderes, asesores, analistas, se enfrentan (y lo harán de manera creciente) a un desafío sin precedentes a sus capacidades. Claro que antes que nada debemos conocer cuáles deberían ser esas capacidades. Acostumbrémonos a lo largo de esta obra a que tendremos permanentemente la visión puesta en el (los) futuro (s), eso que aún no existe pero podría, puede, tiene probabilidad de suceder. Solamente nos resistiremos a incurrir en el “va a suceder”, característico de la predicción o adivinanza. O en la simple proyección como si estuviéramos condenados a seguir haciendo lo mismo que hasta ahora, independientemente de los resultados, ya fueren buenos o malos. Intentaremos explorar y sacar conclusiones del futuro de la manera más científica posible.

Reconocemos, después de muchas sinuosidades, vueltas y vericuetos, que las decisiones empíricas, meramente intuitivas o basadas en diversas herramientas intelectuales siempre son, en esencia, un acto humano. Y por ello se vuelve a prestarle la atención que merece. Siguiendo por esta línea

de pensamiento, se reconoce también que no cualquier ser humano está capacitado genética, natural o intelectualmente para tomar decisiones. Esto nos lleva a reconocer la necesidad de seleccionar y preparar a los tomadores de decisiones.

En esta serie corta de premisas, sabemos que la mayor cantidad (y obviamente la calidad) de las decisiones que se deben tomar en el presente y en el futuro están orientadas a mantenerse, ingresar, sobrevivir y crecer en el entorno. Es decir, que nadie regala posiciones, y mucho menos en escenarios críticos y altamente competitivos.

¿QUÉ PREGUNTAS DEBERÍA HACERSE EL LÍDER DE UNA ORGANIZACIÓN?

Los decisores, en todo nivel y en los ámbitos público y privado (y quiénes los asisten en sus funciones), deberán esforzarse por encontrar respuesta a interrogantes tales como:

- ¿Qué hacer?
- ¿Qué no hacer?
- ¿Qué lograr que ocurra, porque nos conviene?
- ¿Qué impedir que ocurra, porque me expone a riesgos difíciles de gestionar y que me provocarán problemas?
- ¿Cómo elaborar la visión, la misión y los objetivos lógicos y posibles, en medio de la incertidumbre del futuro?
- ¿Cómo diseñar las capacidades necesarias para la prevención y gestión de riesgos?
- ¿Cómo desarrollar estrategias coherentes, flexibles y aptas?
- ¿Cómo controlar y auditar la aplicación de la estrategia seleccionada?
- En síntesis: ¿Cómo nos anticipamos a riesgos y oportunidades?

Esta lista de interrogantes ha sido rescatada y extrapolada de innumerables escritos, ponencias, conferencias y otras fuentes. Pero sobre todo de lo que observamos trabajando en y para organizaciones de todo tipo.

Para que el enfoque de las respuestas sea el correcto, todos esos interrogantes deben ser precedidos del ¿qué somos? y ¿qué puede ocurrir? La anticipación estratégica no garantizará el éxito, pero su ausencia expondrá a un casi seguro fracaso. Lo intentaremos de aclarar partir del

Capítulo III. En un entorno de crisis recurrentes, estar en las mejores condiciones para gestionar riesgos y aprovechar oportunidades no es una ventaja menor.

LOS CUATRO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MODERNA

Es lenguaje común en el mundo de las organizaciones definir los cuatro parámetros que constituyen – según se entiende de manera generalizada – su base operativa. Nos referimos a su visión, su misión, sus objetivos y sus valores. Ni más ni menos que el ¿qué somos? mencionado más arriba.

Recogiendo experiencias aisladas de mucho tiempo atrás y hasta el presente, junto a los valores se han acuñado los llamados principios de gestión. Podría debatirse (quizás interminablemente) si ellos son en realidad principios desde la óptica estricta de la investigación o la epistemología. Pero creemos que aun cuando no lo sean, denominarlos así les otorga un rango de importancia suficiente como para que sean tomados en cuenta por las áreas dirigenciales de las organizaciones.

Ahora bien ¿cuál es la necesidad de tener o adoptar estos principios? La práctica común ha demostrado que en general, los sistemas organizacionales aplicados – la mayoría de ellos altamente estructurados, verticalistas y excluyentes – generan innumerables inconvenientes que atentan contra el ritmo y dinámica que los entornos actuales – y mucho más los del futuro exigen y exigirán.

Estos principios tienden y tratan de lograr la superación de conductas excluyentes, sectarias, encapsuladas y de “todos contra todos” que a menudo se encuentran en la inmensa mayoría de las organizaciones.

Si bien estos principios han sido reconocidos y descriptos para el mundo empresarial, sirven totalmente para las organizaciones públicas, académicas y prácticamente para todo tipo de organizaciones. Nos referimos a (Balbi, 2004):

FUNCIONALIDAD

Debe buscarse en cualquier organización una dinámica de trabajo, de participación, de intercambio de información, de colaboración que debe trascender y superar la organización administrativa. Esta dinámica debe tener ciertas reglas y ser permanente y fluida.

El objeto de este principio puede definirse – utilizando un lenguaje llano y coloquial – como lograr que las cosas funcionen, bien, rápido y a tiempo.

Lograr incorporar este principio y mantenerlo permanentemente como algo propio y constante requiere un verdadero cambio cultural. No es solo una orden o directiva que todos deberían cumplir. Es lograr, en todos los miembros de la organización una actitud leal, franca sincera, constante y sobre todo cooperativa en este sentido.

De hecho, en América Latina tenemos algunos vicios o malas costumbres que atentan directamente contra este principio. Por ejemplo, el acendrado individualismo, que lleva a afectar la cooperación y participación. También esa mezcla explosiva de rencores, envidias y desconfianza hacia los demás, pensando siempre en que los otros son mis enemigos, hace que cada miembro de una organización se refugie en sí mismo, en su trabajo y en su pequeño mundo.

Como puede observarse, proponemos algo más que una simple conducta. Sugerimos hacer el esfuerzo para lograr un verdadero cambio cultural en todos los miembros de la organización, e incluso en sus entornos.

Pero este principio no opera en soledad; trabaja y adquiere debida dimensión si lo hace en concordancia con los otros principios, en una dinámica claramente sistémica y de fortalecimiento mutuo.

CO-RESPONSABILIDAD

Significa que todos sin excepción y en todos los niveles tienen algo de responsabilidad en los éxitos y fracasos de la organización. Por supuesto, mientras más alta es una posición, es común pensar que su grado de responsabilidad sea mayor. Pero en el caso de crisis, accidentes y situaciones similares, aún desde niveles muy bajos, si alguien vio o presintió algo y no lo dijo, no habría cumplido con su cuota de responsabilidad.

En este principio hablamos de responsabilidades primarias, secundarias, y a veces se utiliza una tercera categoría: responsabilidades periféricas. Pero lo más importante es que este principio indica que no existen

responsabilidades excluyentes, es decir, no existirán en una organización responsabilidades que son solamente de una persona o de unos pocos, y a la vez, que no habrá nadie en una organización que pueda decir que no tiene nada que ver con un determinado asunto. Obviamente existirán responsabilidades asociadas a cargos y posiciones de liderazgo con connotaciones legales que no estamos objetando ni minimizando. De ninguna manera, la estructura jerárquica es una necesidad básica y debe mantenerse y respetarse. A lo que nos referimos es que, independientemente de la posición jerárquica, todos son responsables de todo.

Este principio rompe con los cánones y costumbres tradicionales en nuestras organizaciones, que tienden a separar, dividir, sectorizar, aislar a sus dependencias y a sus miembros, en vez de integrarlos y hacerlos participar. Y al mencionarlo de esta manera, podemos decir que otra vez, se está proponiendo un cambio cultural.

EXCELENCIA

En el campo empresarial, se define como excelencia (también utilizando un lenguaje llano) como “hacer muy bien y en tiempo, solamente lo que debe hacerse”².

Este principio es otro de los que se ha perdido en la bruma. Las organizaciones tienden a realizar innumerables tareas y actividades, pero pocas veces se detienen a analizar cuáles de ellas son realmente necesarias, cuales están bien hechas (o mediocrementemente hechas), por qué se repiten, por qué se duplican, etc.

Algunos de los tantos resultados negativos del olvido de aplicación de este principio son el altísimo (y generalmente no bien medido) impacto que tiene sobre los costos, las pérdidas de tiempo, los retrasos, la pérdida del manejo del tiempo oportunidad y muchas otras consecuencias verdaderamente problemáticas.

Sugerimos una profunda y muy seria auditoría de la totalidad de los procesos y rutinas de la organización, buscando mediciones cuantitativas, pero también valoraciones cualitativas, toda vez que sea necesario hacerlo.

Comprobaciones empíricas en muchas organizaciones de primera línea (ni qué decir en áreas públicas y educacionales) muestran que la burocracia, el afán de hiper-control, la tendencia al hiper-registro de absolutamente todo y

otras actitudes similares han permitido la multiplicación de procesos y rutinas, y esas mismas revisiones empíricas demuestran que en algunos casos, el 50 % o más de ellas son absolutamente innecesarias, produciendo solo costos, demoras y complejidades sin sentido. Siguiendo en el sentido de la frase inicial, be vencerse la atendencia a hacer cada vez mejor lo que no debería hacerse.

Precisamente, la aplicación del principio de excelencia requiere, inexorablemente el desarrollo a pleno y previamente de los principios de funcionalidad y co-responsabilidad. Y así vemos que estos principios operan como un sistema integrado, y no como esfuerzos aislados.

ANTICIPACIÓN

Consiste en construir y analizar futuros posibles y probables continuamente, evaluar sus impactos y analizar sus riesgos frente a nuestros intereses y metas.

Este principio es el alma mater de la Prospectiva Estratégica, y siempre es una luz muy potente en todo proceso de planificación anticipativa. De una manera simple pero clara, se trata de no continuar con la cultura tradicional que nos lleva a seguir reaccionado frente a lo que otros hacen (nos hacen) y a la vez intentar hacer, accionar, nosotros, y así imponer reglas de juego, o por lo menos asegurar nuestro futuro.

Esta tarea de anticipación es compleja en su instrumentación, pero luego se hace cada vez más sencilla, más natural. Ahora bien, si no se aplican a pleno los otros tres principios, será prácticamente imposible lograr la más mínima anticipación. Todo este trabajo está impregnado de este principio, por lo que volveremos a él de manera recurrente.

EL SISTEMA INTEGRADO E INTEGRAL

Los cuatro principios presentados son un verdadero sistema homogéneo, interactivo y funcional que no puede ni debe separarse ni manejarse por sectores aislados.

De hecho, la funcionalidad es un camino directo que facilita el reconocimiento de las responsabilidades compartidas, y los niveles de dichas responsabilidades.

Y viceversa, el análisis de las co-responsabilidades, lleva inexorablemente al montaje de sistemas y procesos de alta funcionalidad.

Estos dos principios, operando en conjunto, permiten realizar, por lo menos en una primera etapa, la evaluación de la utilidad y necesidad de los procesos y actividades, y de esa manera contribuyen con la excelencia.

Ahora bien, si aplicamos estos tres principios solamente a “lo hecho”, lo conocido, lo que ya pasó, jamás estaremos adentrándonos en el cuarto principio, el de anticipación.

Deberemos estudiar las funcionalidades a futuro, las co-responsabilidades a futuro y la excelencia a futuro, para lograr un buen grado de anticipación organizacional. En otras palabras, el interrogante vital sería: *¿Qué estructura, qué competencias, qué procesos y sistemas necesitará mi organización en (por ejemplo) la próxima década?* Y esto no es otra cosa que prospectiva organizacional.

EL TRIÁNGULO VIRTUOSO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

ENTRANDO EN TEMA

Dados el complejo mundo actual y en los escenarios que viviremos a futuro, cargados de mayor complejidad, incertidumbre, crisis y dinámicas cambiantes y por momentos erráticas, las empresas en general -como todas las organizaciones sociales y los organismos públicos- deben tomar drásticas decisiones para prepararse antes que las crisis lleguen, para sobrevivir, supervivir y desarrollarse en esos ambientes.

A continuación, desarrollaremos en breve síntesis otros conceptos rectores para el desempeño organizacional.

EL “CEREBRO VIVO” DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Las organizaciones de hoy y mucho más las del futuro, deben dar un salto cualitativo en su diseño del equipo de gestión. Esta idea se asienta en varias premisas –que ya van tomando forma de paradigmas – y que iremos hilvanando paso a paso. En primer lugar, toma otra vez un alto y máximo valor el ser humano.

Esto se debe a que se reconoce, después de muchas sinuosidades, vueltas y vericuetos, que las decisiones -empíricas, meramente intuitivas o basadas en diversas herramientas intelectuales- siempre son, en esencia, un acto humano. Y por ello se vuelve a prestarle la atención que merece.

Siguiendo por esta línea de pensamiento, se reconoce también que no todo (no cualquier) ser humano está capacitado (genética, natural o intelectualmente) para tomar decisiones. Esto nos lleva a reconocer la necesidad de seleccionar y preparar a los tomadores de decisiones.

Y en esta serie corta de premisas, reconocemos que la mayor cantidad (y obviamente la calidad) de las decisiones que se deben tomar en el mundo organizacional público y privado actual y futuro están orientadas a ingresar, mantenerse, sobrevivir y crecer en el entorno. Es decir, que nadie “regala” posiciones, y mucho menos en escenarios críticos y altamente competitivos.

Esta última premisa nos iluminó a quienes investigamos permanentemente el campo de la gestión organizacional, sea pública o corporativa, para avanzar en la propuesta que hacemos. Y como indica el título de este acápite, hablaremos del “cerebro vivo” de la organización, y de su actitud permanente y trascendente.

UNA REINGENIERÍA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

La organización moderna debe, además de su diseño formal, crear este cerebro vivo. Y solo es posible reuniendo personas, antes que gerencias o departamentos, tras la función clave de la gestión moderna.

En nuestro desarrollo, hemos entendido que la organización necesita tener un verdadero equipo de cazadores” a los que llamaremos “*Hunters team*”. ¿Por qué cazadores? Por lo que comentamos antes. Nadie nos dará nada. Nosotros deberemos lograr todo. Y para hacerlo, en este entorno feroz, vale pensar en “*salir de cacería*”.

Podemos decir, parafraseando esta idea, que para una organización “*siempre es y será temporada de caza*”. Y si una organización pierde el ritmo en este sentido, quedará irremediablemente fuera de mercado y de contexto, y en claro camino de extinción o pérdida total de capacidad operativa. Es duro decirlo, pero no hay alternativas. Ese es el ritmo actual de la dinámica de gestión organizacional, que se ve multiplicada en el caso de las empresas y corporaciones.

EXCURSIÓN DE CACERÍA

El *equipo de caza* (el *hunters team*, al que a partir de ahora reconoceremos por la sigla HsT) está formado por PERSONAS. Éstas, podrán (y deberán) tener cargos formales, pero más allá de ellos y **por sobre ellos**, su tarea, su actitud y su dedicación deberán estar focalizadas casi con exclusividad a integrar armónica y eficientemente el HsT.

Estas personas deben ser seleccionadas y preparadas para cumplir con las funciones que se explicitarán a continuación. En este sentido somos claros y duros. No hay aquí “carreras de crecimiento” dentro de la organización. No hay “antigüedad” o “trayectoria”. No hay ninguno de los parámetros propios de las burocracias corporativas y organizacionales. Solo mediremos la capacidad, el conocimiento, la experiencia, la habilidad Y LOS RESULTADOS!!!!

Toda organización debe tener su “**triángulo virtuoso**”. Este, como es obvio, tiene tres vértices. En cada uno de ellos, se ubica uno de los miembros del HsT. Veamos:

- ✓ **Vértice superior:** el CEO, que para estos fines debe ser un cazador que se dedica a “piezas” muy especiales. Puede ser definido como: “Success Hunter and Risks Destroyer”; cazador de éxitos y destructor de riesgos. Lo reconoceremos con la sigla CEO.
- ✓ Uno de los vértices en la base: otro cazador especializado. Puede ser definido como: “Business and Markets Hunter”; cazador de negocios y mercados. Lo reconoceremos con la sigla BMH.
- ✓ El tercer vértice: otro cazador especializado. Puede ser definido como: “Ideas, Results and Options Hunter”: cazador de *ideas resultados y opciones*. Lo reconoceremos con la sigla IROH.

Este es el triángulo virtuoso básico. Su aplicación a la realidad de toda empresa debería ser la siguiente:

a) **El CEO debe ser el Gerente o Director General**, o la persona responsable directamente del desempeño y la gestión de la organización. Es, además, el “jefe natural” del triángulo virtuoso. Por último, y quizás lo más importante, es el decisor, en sentido total y contundente.

Como “cazador de éxitos” debe dirigir su actuación y a la de toda la organización hacia las metas, hacia claramente los logros planificados y esperados. Y en la sinergia continua de la dinámica organizacional, su misión paralela y simultánea es la de lograr adecuados niveles de

Prevención y de Gestión de Riesgos. Por eso debe ser un destructor de riesgos.

b) El BMH debería ser una nueva figura, una suerte de “súper gerente” o “súper director ejecutivo” que concentre en sus manos a las tradicionales gerencias financiera, comercial, producción o similares de una empresa, y a las direcciones o departamentos de alta responsabilidad de todo organismo público. Es decir, quien dirige el proceso nuclear y fundamental de la organización.

Esto implica reunir en una sola a las actuales gerencias o direcciones, y que éstas pasen a ser Subgerencias o Subdirecciones dependientes de esta nueva. Lo financiero y lo comercial, junto a la producción cuando corresponde, a nivel estratégico son indivisibles, por ejemplo. Y así se comprende su tremenda tarea de ser el “cazador de mercados y negocios”. Sin ellos, la organización morirá.

c) El IROH debería ser un nuevo cargo o un cargo bien desarrollado. Se trata del Gerente o jefe de Planificación y Evaluación, que deberá contar con un equipo de trabajo que cumpla con las funciones cotidianas y que le permita al Gerente o Director dedicarse a su “cacería”.

En su función hay tres objetivos, tres “presas”:

- ideas (creativas, nuevas, distintas, innovadoras, atrevidas, desafiantes, etc.),
- resultados (se deben montar sistemas en tres niveles: control, referido a procesos y acciones directas; evaluación, referido a resultados; y
- gestión, referido a sistemas de conducción, dirección, planificación y ejecución); y opciones (referido a las distintas alternativas de negocios, operaciones, mercados o responsabilidades de la organización y todo lo relacionado con las acciones y desafíos de dicha organización.

Estas personas deben optimizar sus tiempos y redimensionar la totalidad de los procesos administrativos, logísticos y normativos, ya que en el criterio del triángulo virtuoso de las organizaciones modernas, estas personas **NO DEBEN UTILIZAR MÁS DEL 15 (Y COMO MÁXIMO Y EXCEPCIONALMENTE EL 20 %)** de su tiempo en tareas y actividades rutinarias y burocráticas, dedicando su mayor esfuerzo y todo el tiempo necesario a su función estratégica.

Este triángulo (este *Hunters Team*) necesita de al menos dos integrantes más, que forman parte del team como facilitadores y asesores. Estos son:

d) **Desde la Asesoría Jurídica de la organización:** su jefe, que será reconocido como el “*Solutions Hunter*”. *El cazador de soluciones*. Esta es la figura profesional moderna de los asesores jurídicos de empresas y organizaciones públicas.

Para ellos, la frase (lamentablemente clásica) “no se puede” solo es tolerable después de haber investigado, buscado y si se quiere “inventado” soluciones para los problemas, negocios y operaciones de la empresa.

Por supuesto, siempre dentro de la Ley, pero buscando cómo se puede operar dentro de ella, sin perder oportunidades ni aumentar los niveles de riesgo. Lo reconoceremos con la sigla SH. Este cargo y función debería recaer en el jefe de Asesoría Jurídica.

e) **Desde el área o las posiciones que corresponda dentro de la estructura organizacional de la corporación, la total simbiosis y conjunción entre las conocidas áreas de Recursos Humanos y Capacitación:** con un único jefe, quien será reconocido como el “*Human Talents Hunter*”. *El cazador de talentos humanos*. Lo reconoceremos con la sigla HTH.

Esta pasa a ser una de las principales funciones de las organizaciones modernas, y para su total y armónico desarrollo debería conformarse, dentro de cada corporación, una Unidad de Gestión del Conocimiento, conocida por la sigla UGC, de lo que hablaremos en otra oportunidad, por su valor e importancia.

LA ADMINISTRACIÓN COTIDIANA DE LA ORGANIZACIÓN EN APOYO DEL TRIÁNGULO VIRTUOSO

Este *Hunters Team*, para poder dedicarse al menos en un 80 % de su tiempo, energías, pensamiento y rendimiento a la “cacería” y –por supuesto– “volver cargados de presas”, deben a su vez generar una organización bajo ellos eficiente y dinámica que, a la luz de los principios mencionados en el comienzo de este escrito permitan que la organización opere en tiempo, forma y calidad en todos los órdenes.

Esto es lo que suele llamarse el “segundo plano” de la gestión. Se trata de organizar a la empresa o agencia pública en gerencias, unidades operativas, direcciones o como quiera llamárseles, que cumplan funciones específicas y que a la vez aseguren la interacción total dentro de la corporación.

Vemos así un alto nivel gerencial en el triángulo virtuoso, y una organización eficiente, dinámica, completa, que lleva adelante la totalidad de los procesos de la corporación, para permitir en los hechos el logro de las metas establecidas.

EL CONCEPTO DE “PAVE THE WAY”

Este concepto, que en una traducción simple significa “pavimentadores del camino” involucra a todas las funciones que de una u otra manera, deben preparar la plataforma adecuada para que el triángulo virtuoso y la organización funcionen a plena capacidad.

En este sentido y como mínimo, el área de tecnología, comunicaciones e informática junto al área de servicios generales serían parte de los pavimentadores esenciales.

En la misma línea, el rol del Sugerente o Subdirector General que sugerimos crear si no se dispone de él, como el gran coordinador de procesos, rutinas y sistemas de la organización, y quien debe asegurar los resultados físicos, administrativos, financieros, contables e instrumentales que se necesitan, es crucial y fundamental.

Este trabajo es la síntesis de los conceptos que en este momento se manejan en las organizaciones que van a la vanguardia de la conquista de mercados y sociedades.

MINIEPÍLOGO

Los mercados existen. Los negocios también. Y los complejos sistemas sociales, como las organizaciones públicas también. Y la demanda, aunque errática y exigente, es sostenida.

Nuestra organización también existe y tenemos capacidad.

Es tiempo de “iniciar la cacería”.

¹ Con esas dos palabras se busca resumir lo que se conoce como entorno VICA: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

² Hemos parafraseado propuestas del Dr. Alberto Levy, especialista argentino en Marketing Estratégico, a quien agradecemos sus aportes.

CAPÍTULO 2

¿FUTURO O FUTUROS? EL ROL DE LA PROSPECTIVA Y DE LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICAS

¿POR QUÉ INVESTIGAR EL FUTURO?

Este interrogante dispara respuestas variadas conforme a diferentes perspectivas. Desde posturas deterministas (nada puedo yo cambiar en el futuro), pasando por las fatalistas (todo está escrito), para llegar a las incrédulas (es imposible conocerlo), todas presentan un punto común con la fuerza de una constante: no vale el esfuerzo de intentarlo. Nuestra postura es diametralmente opuesta, y está probada científicamente. Trataremos de expresarla en pocas palabras.

En realidad, siempre construimos el futuro. Todos nosotros, para nosotros y para terceros. Si hacemos muy bien las cosas que debemos hacer, estaremos construyendo nuestro “mejor futuro”; si las hacemos regular o mal, una vez más estaremos construyendo nuestro futuro, pero seguramente no tan bueno como el anterior; y si no hacemos nada, también estaremos construyendo nuestro futuro, esta vez por inacción. Lo que equivale a decir que “otros construyeron mi futuro, porque yo no lo hice”.

Por tanto, la investigación acerca del futuro para poder lograr construcción de “nuestro” futuro es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes. La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos.

A lo largo de este libro entenderemos porqué es más correcto hablar de futuros (en plural) que de futuro (en singular).

¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

Hugues de Jouvenel (1973) afirma que la Prospectiva se apoya en tres postulados: el primero, el postulado de la libertad, el segundo, el del poder y el tercero el postulado de la decisión.

Eduardo Rivera Porto (1983) comenta, sobre estos postulados, que la libertad es la convicción que se tiene de que el futuro no está determinado, sino que al contrario permanece abierto a una pluralidad de futuros posibles. En otras palabras, el futuro no es algo ya hecho, y que no puede ser el objeto de conocimiento sensible ni de profecías exactas. Aparece el concepto de “opciones múltiples”, entendido como la posibilidad de configuración, a futuro, de un escenario de entre un conjunto de futuros posibles.

Al aceptar que el futuro es el dominio de la libertad, comprendemos que es al mismo tiempo el dominio de la potencialidad entendida como base del poder. No es el futuro un dominio de la fatalidad. Aquí irrumpe la necesidad humana de intervenir en la marcha de la historia, de administrar su progreso en lugar de dejarlo al oscuro juego de las fuerzas de “la naturaleza” que las arreglaría a través de reglas o equilibrios fundamentales.

Por último, la decisión es la posibilidad de seleccionar – con la libertad del primer postulado y con el poder o la factibilidad de su ejercicio (segundo postulado) – cómo intervenir frente al futuro que es formulado como hipótesis de evolución del pasado y de sus tendencias “pasadas”, se tiene la posibilidad de seleccionar, de tomar una opción y no otras para modelar el futuro que más convenga. Aquí la libertad se vuelve necesidad, y dicha necesidad deviene en acción.

Decouflé (1976), en su libro “La Sociología de la Previsión”, comenta que “hablar de futuro” puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico. Las resumimos en una tabla:

Discurso teórico-práctico	Designación aceptada
Adivinar	Adivinación

Predecir	Profecía
Anticipar	Futurología
Explorar con memoria	Prospectiva
Imaginar	Ciencia-ficción
Soñar	Utopía

El profesor Barel (1992) argumenta que la prospectiva tiene dos enfoques complementarios. Por un lado el cognitivo o exploratorio y por otro lado el normativo o decisonal. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Michel Godet (1993) ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Veamos algunos de ellos:

“La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.”

“Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.”

“Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta.”

“¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin “mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre” tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gaston Berger? (1964).”

“¡Por supuesto que sería imposible! Y, en sentido inverso, para Gastón Berger (1956) “contemplando el futuro se transforma el presente”; de este modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica. En caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva. Y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.”

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el cambio; el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado; el asegurador pre-activo³ que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la

reparación sale más cara que la prevención y el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Obviamente, la prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva.

Por último, en esta apretada e incompleta síntesis, recordemos que Bertrand de Jouvenel nominó a la prospectiva como “el arte de la conjetura”. Sobre esta visión, trabajaremos con un juego de interrogantes.

¿QUÉ RESPUESTAS TENDRÁN LOS INTERROGANTES DE HOY?

Los interrogantes se multiplican, azotan a las organizaciones y a sus líderes, y muchas veces colocan a dichas estructuras en situaciones de desconcierto, desazón, parálisis e inacción, o las inducen a tomar caminos equivocados. A esta crucial dinámica que conocemos desde hace largo tiempo, se agregan hoy procesos propios de este estado de “modernización” que suman al complejo escenario mayor dinamismo, mayores desafíos, más incertidumbre, pero simultáneamente, más oportunidades.

¿Es correcto, entonces, decir que los escenarios de las organizaciones públicas y privadas modernas son más difíciles o peores que los de otras épocas? Nuestra opinión es, claramente, no. Al contrario, al final del túnel parecen ser más sencillos, más “manejables”, más flexibles. Eso sí, son indudablemente distintos, y también, más riesgosos. Y allí está la clave de este asunto.

En otras palabras, no podemos ni debemos (como dicen los estrategas clásicos) prepararnos para la guerra que ya se libró, sino para la batalla del porvenir. En esencia, se trata de entender los nuevos paradigmas, utilizar otras herramientas, y más que intentar ver, lograr “prever”. No parece necesario pensar más ni mejor. Simplemente, se trata de “pensar distinto”. La prospectiva nos allana el camino.

Si aceptamos que el futuro es incertidumbre, debemos comprender que dicho futuro plantea, permanentemente, muchos interrogantes a una organización. Negarlos, es ignorar los desafíos y oportunidades que el futuro nos plantea. Negar nuestra propia acción en pos de los objetivos buscados, es ceder la libertad de acción, y en términos prospectivos,

“permitir que otros construyan nuestro futuro”. Equivocar el planteo, o el análisis, o la búsqueda de soluciones a esos interrogantes es, como mínimo, errar el camino y perdernos en el bosque de las dudas y los errores.

Pero ¿cuáles son esos interrogantes, desde una visión estratégica? Mencionaremos algunos que, por constituir experiencias repetidas y compartidas, se acuñan como los motivadores básicos del pensamiento estratégico de las organizaciones modernas, incluidos países:

- ¿Cuánto futuro tiene en el futuro esta organización, aún exitosa, si se mantiene actuando de la misma manera?
- ¿Cuán buena será mañana, una buena estrategia de ayer o de hoy?
- Otra “familia” de interrogantes, ya más cercanos a las necesidades propias del pensamiento estratégico, aparece inexorablemente. Se trata de encontrar “los jalones” que marquen el camino, en medio de la niebla. Los interrogantes a los que nos referimos son, por ejemplo:
 - ¿Qué cambió?
 - ¿Qué cambiará?
 - ¿Qué debo intentar lograr que cambie?
 - ¿Qué debo tratar de impedir que cambie?

Como podrá observarse, estos últimos ya se dirigen a “orientar la acción”, para lo cual es imprescindible el desarrollo de estrategias claras, flexibles, innovadoras, creativas, y sobre todo dirigidas a “construir nuestro futuro”. En otras palabras, un desarrollo profundo de prospectiva estratégica.

HISTORIA, EXPERIENCIA, PROSPECTIVA

Mucha tinta se ha consumido en reflexiones sobre el valor de la historia, el peso de la experiencia, la “solidez” del conocimiento acumulado. Permítasenos incursionar con algo de atrevimiento en estos conceptos. Al respecto, y desde una visión nuevamente prospectiva, podemos acotar:

- **La historia.** Más que apegarnos y aferrarnos a la historia para repetirla sucesivamente, debemos incursionar en ella de manera inteligente, pues su enseñanza más útil es poder extraer las lecciones que la historia nos da. Surgirá inmediatamente una pregunta: ¿cómo hacerlo? Bien, se trata de analizar lo ocurrido en el pasado, ver con detalle intereses, objetivos, estrategias, actores, interacciones (entre otras cosas) y sobre todo, el contexto en que se desarrolló el caso estudiado. Y luego,

además de obtener las conclusiones pertinentes, realizar el esfuerzo de comparar ese caso con la realidad presente y los escenarios de futuro. Solo de esta forma podremos aprovechar lo aprovechable de la historia, y detectar los cambios operantes y por venir, para adaptar nuestras estrategias a ellos. Compárese esta propuesta con los interrogantes enunciados más arriba, y veremos que comenzamos a obtener algunas respuestas, todavía parciales e incompletas.

- **La experiencia.** Reconocemos que es buena y saludable. Pero marcamos una advertencia. La experiencia sirve como base para encarar desafíos, pero debe ser tomada con algunas precauciones. Prima el criterio de reconocer a cada problema con sus tres características fundamentales. Todo problema es, a la vez, único, dinámico y complejo. Por ello, un error muy común, que suele tener nefastas consecuencias, es aplicar, una y otra vez, una “solución ya probada” para resolver nuevos problemas. Insistimos especialmente en la condición de “único” (esto es, original) de los problemas, que obligará a “repensar” la estrategia, más allá de anteriores éxitos. De esta manera, avanzamos un poco más en la respuesta a los interrogantes presentados.
- **La prospectiva.** Evidentemente, esta disciplina es la que da las mejores respuestas a las necesidades de la concepción estratégica moderna, y al planeamiento (en todos sus niveles) que exige el mundo moderno. Aún concebida de manera limitada, como fuente de “información anticipatoria” o base de un sofisticado sistema de “alertas tempranas”, los aportes del “arte de la conjetura” como bautizara Jovenel a este campo del conocimiento, es esencialmente útil y práctica.

Ahora bien, si encaramos el futuro deseado con la visión integradora de la Prospectiva Estratégica, se obtendrá, sin dudas, una respuesta integral, completa y fundada, claramente orientada a los intereses propios, con una gran posibilidad de éxito, frente a lo que hasta momentos antes, fue el tenebroso mundo de la incertidumbre.

Debemos incorporar aquí una característica hasta cierto punto novedosa de los escenarios actuales. Si bien desde siempre algunos escenarios presentaban esta característica, en los tiempos que corren, y seguramente mucho más en el futuro, la inmensa mayoría de los escenarios que deberemos enfrentar o anticipar, deben ser considerados como “escenarios

duales”. Con este nombre queremos reflejar que estos escenarios nos presentarán, simultáneamente, riesgos y oportunidades. Casi no existen escenarios de “puro riesgo” o de “pura oportunidad”. En otras palabras, los “antiguos” escenarios de puro conflicto o de pura cooperación son meros ejercicios teóricos, alejados de la compleja dinámica actual.

En consecuencia, deberemos ser hábiles en explotar las oportunidades y en “gestionar los riesgos”. En cuanto al aprovechamiento de las oportunidades, otro “paradigma” que ha caído es el que rezaba, respecto de ellas “tómala o déjala”. Hoy, el no aprovechar una oportunidad, en la mayoría de los casos será un gran error, pues otro actor la tomará, y en el tiempo, nos producirá una debilidad estratégica, que puede ascender a la categoría –lamentable, por cierto- de vulnerabilidad estratégica.

A su vez, la gestión de riesgo, un nuevo capítulo de la estrategia moderna en pleno desarrollo, se convierte de una manera muy firme, en la base intelectual y operativa de la prevención de conflictos.

ENTONCES, ¿POR QUÉ INVESTIGAR EL FUTURO?

El futuro debe ser investigado. Esta es la única posibilidad de poder decidir qué futuro construiremos para nosotros.

Y la construcción de “nuestro futuro” es una obligación irrenunciable.

Entonces, podemos arribar a una afirmación: El futuro puede construirse. Personalicemos el aforismo, y hagámoslo propio ¿podemos construir nuestro futuro?

Contundentemente, sí. Argentina (y podríamos tomar cualquier el país del lector) es un país, una nación y un estado que tiene todas las potencialidades para hacerlo. Entonces ¿qué le falta; dónde está el problema?

A nuestro juicio, y luego de haber trabajado más de una vez en este tema, consideramos que el defecto es, en gran medida, una perversa combinación de una falla de liderazgo y gerenciamiento, y una casi inexistente participación de la sociedad.

La participación y el compromiso solo pueden ser logrados al amparo de una gestión de alta calidad, ejecutiva, centrada, realista, planificada, con

una clara visión de mediano y largo plazos. En otras palabras, falla de gobernanza.

Así como las empresas y organizaciones modernas definen, como verdaderos “paradigmas” de su gestión, elementos como su visión, su misión, sus valores y sus objetivos, y logran que todo su personal los asuma y comparta adecuadamente, lo mismo debe plantear un país.

ALGUNAS REFERENCIAS ACERCA DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

En los párrafos que siguen, se vuelca una muy apretada y parcial síntesis de aspectos predominantes acerca del marco general de diversas metodologías de investigación, y en particular al campo conocido hoy como Prospectiva, Estudios o Investigación de Futuros, o Foresight.

Incluimos, por lo menos en conceptos generales, al reciente término “foresight”, más allá de sus pretendidas diferencias con prospectiva, y dejamos de lado claramente el término “forecast o forecasting”, ya que se refiere a un pronóstico y no a un estudio prospectivo.

Cuando se intenta bucear en el futuro, (tratar de conocer anticipadamente cómo podrá (o podría) ser una situación –escenario- a futuro), y sobre todo cuando se aborda un tema o asunto de particular significación, se trata de obtener información de anticipación (En realidad, se trata de obtener, basados en información especialmente obtenida y tratada, Inteligencia Estratégica, de Negocios o en definitiva, apta para la toma de decisiones de nivel estratégico).

Esta actividad y actitud se conoce hoy como Anticipación Estratégica Continua que permita entre otras cosas elaborar políticas y estrategias y servir de soporte al planeamiento (planeación) y fundamentalmente a las decisiones referidas al tema y a su perfil dentro de una situación potencial futura, que obviamente todavía no se ha producido.

Históricamente, la penetración en el futuro se ha realizado mediante lo que suele llamarse extrapolación del pasado y del presente. La proyección de los datos del pasado, la prognosis (pronóstico, forecast) basada también en antecedentes del pasado y la modelización (normalmente matemática y particularmente estadística) del comportamiento de variables e indicadores

han sido las herramientas habituales para la elaboración de las denominadas tendencias, sin olvidar el método comparativo, especialmente las analogías. A ellas se les agregó, en aquellos casos posibles, la modelización de prueba y ensayo y la simulación (mencionada aquí en sentido genérico).

Es más, la base de los conceptos aún vigentes en la investigación científica, incluso en el campo de las ciencias sociales, sigue estos cánones. Es lo que ha dado en acuñarse como el método hipotético-deductivo, al cual se agregó en algún momento cercano –pero lamentablemente, dejado de lado- una variante importante, la fenomenología, sin descartar otros progresos.

Dentro de las ciencias sociales, se produjo un fuerte debate entre los postulantes al enfoque o proceso cuantitativo, frente a quienes se pronunciaban a favor del cualitativo. Hoy se reconoce la importancia de una adecuada combinación de ambos, aun cuando subsiste una suerte de lucha jerárquica entre sus adherentes.

De tal forma, este avance sobre el futuro se sigue apoyando en su desarrollo y enfoque tradicional de lo ya ocurrido en el pasado y en lo que ocurre en el presente y en sus combinaciones y “probable dinámica futura” deducida por proyección o pronóstico para los tiempos por venir. Es, sin dudas, un proceso intelectual muy sólido, racional, que intenta ser objetivo (o en realidad, lo menos subjetivo posible) y que a través de una fuerte apoyatura en herramientas formales como la matemática (en sus diversos campos) y la lógica, avanza conclusivamente realizando –como ya fue mencionado- proyecciones y pronósticos acerca de cómo serán (en realidad, cómo podrían ser) los sucesos, las situaciones, los escenarios en el mañana.

Dentro de este marco tradicional, las necesidades llevaron a diversos grupos de analistas e investigadores a elaborar técnicas y modelos para ser usados en los casos en que la dinámica de cambio creciente hacía perder solidez a las tendencias, especialmente en análisis de mediano y largo plazos. Mucha fue la producción conocida, la que más allá de sus nombres técnicos a veces diferentes, tienen ejes comunes.

A medida que la batería de herramientas crecía, apareció la necesidad de buscar otros conjuntos más generales a los que comenzaron a llamarle “métodos” que, sirviéndose de las ya desarrolladas, permitiesen elaborar de manera práctica, pronósticos de futuro.

El desarrollo último de algunas de estas propuestas iniciales y la combinación de ellas, dieron nacimiento a lo que hoy podemos considerar

las “escuelas de prospectiva”. Tal es el rol que les cabe, entre otros, al Método MEYEP (Balbi, 1989), desarrollado en Argentina sobre la base de modelos y técnicas existentes, que combina varias otras y crea algunos soportes técnico-metodológicos originales.

Respecto de las limitaciones del método hipotético-deductivo en general, conviene hacer algunas reflexiones.

En primer lugar, al realizar extrapolaciones y con ellas proyecciones o pronósticos, analizando el probable comportamiento de las variables (que es, a su vez, una extrapolación de datos o conductas del pasado y presente), debemos reconocer que se parte del supuesto que el entorno o contexto en el que se desenvuelve una determinada variable y los componentes de sí misma (especialmente en el caso de variables complejas) se comportarán en el futuro de la misma manera (o con los mismos patrones) que en el pasado.

Es decir, las variables exógenas y los componentes de cada variable analizada tendrán el mismo comportamiento a futuro y producirán interacciones similares, con consecuencias parecidas.

En segundo lugar, dado que los pronósticos se basan exclusivamente en información del pasado y presente, (existente en registros históricos), ningún nuevo acontecimiento, evento o fenómeno será considerado ni aparecerá como consecuencia del análisis, pues desde esta perspectiva restrictiva, no tiene base para una sustentación analítica, y por tanto es rechazado o ignorado.

En otras palabras, por ejemplo no se tiene en cuenta el modelo de Inteligencia Organizacional, y las informaciones sobre cambios de las tendencias que se pueden y se deben implementar mediante técnicas como la administración de fuentes humanas, medios técnicos y otros, procesos que hoy son –en todos los casos- legales y con profunda instrumentación.

Por último (y para mencionar apenas algunas limitaciones), generalmente no se consideran aspectos poco racionales, poco previsibles o atípicos, que podemos incluirlos en los conceptos de “factor humano, conductas irracionales (en realidad, no ajustadas a ciertos parámetros), fuera de normas, etc.”. Nos referimos a los cambios de tendencias, conductas y actitudes derivadas de procesos individuales o colectivos, y que producen efectos o resultados fuera de lo esperado.

Por estos senderos, la pretendida anticipación era planteada en general como una descripción, una elaboración intelectual de los sucesos más “probables” que podían ocurrir a futuro, partiendo de la información

histórica existente y sobre todo, del peso determinante de su patrón histórico.

Por ser muy pertinente al desarrollo de este texto, citaremos a Mario Bunge (1967), quien en su obra “La Investigación Científica” define:

- Conjetura: intento consciente, pero no racionalmente justificado, de representarse lo que es, fue o será, sin fundamento de ninguna clase.
- Prognosis: conjetura informada, o predicción de sentido común, que es una previsión basada en generalizaciones empíricas más o menos tácitas.
- Predicción científica: es una previsión basada en teorías y datos científicos (o tecnológicos).
- Retrodicción científica: es una retrovisión basada en teorías y datos científicos (o tecnológicos).

Desde estas definiciones, puede aventurarse que en general, cualquier análisis (y la Inteligencia en particular) realizaría en el mejor de los casos prognosis o proyección, dado que llegar a una predicción científica requiere de otras probanzas. Y es precisamente aquí donde la prospectiva comienza a plantear miradas distintas y más sistémicas y complejas hacia el futuro, alejándose de la linealidad y unidireccionalidad de las proyecciones y pronósticos, para obtener mejores resultados y mejor Inteligencia.

Veamos a continuación, una apretada síntesis de las distintas vías de aproximación al futuro más conocidas, y en el lenguaje práctico con el que se las entiende:

- Pronóstico: Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción
- Predicción: Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro. Siguiendo a Bunge (1995) y a Bochenski (1957), a predicción se considera imposible en el amplio y difuso campo de las ciencias sociales, dado que requeriría saber con absoluta certeza lo que cierta e indubitavelmente ocurrirá – o no – en el futuro.
- Previsión: Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.

- **Proyección:** Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar
- **Prospectiva:** Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente, como sostienen Miklos y Tello (1991)

Como se ve al final de la lista, aparece la prospectiva. El planteo de este corpus intelectual y metodológico es amplio, de gran fortaleza y abarcativo. Algunos conceptos que abren la comprensión de este planteo son los siguientes:

“Las fuerzas de la naturaleza, de la dinámica social y política, de los descubrimientos científicos y de la innovación tecnológica determinan en gran medida el futuro. Sin embargo, la elección del hombre, cada vez más, moldea el futuro.”

“La sociedad no puede controlar completamente el futuro, pero puede tener influencia en el curso de la historia. Esta influencia hace que el esfuerzo de considerar el balance entre lo que queremos y lo que es posible, valga la pena.”

“Solicitar a la gente que coopere en la construcción de un mañana mejor no es razonable sin una imagen compartida, integral e imperiosa del futuro.”

“La manera en que se crean dichas imágenes influye en la calidad del futuro.” (Millennium Project, 1999)

Este planteamiento establece una ayuda fundamental, especialmente para el planeamiento a mediano y largo plazos y sobre todo, para servir de incentivo a una conducta activa o dinámica hacia la construcción del escenario de futuro deseado o, en el peor de los casos, para prevenir o evitar el desarrollo de escenarios no deseados.

Precisamente, desde esta óptica y desde los procesos decisorios, desde la elaboración de políticas y estrategias a futuro, desde los campos de la gestión pública y privada, aparecen hoy demandas concretas y sólidas que pueden definirse en pocas palabras como que deben ser prácticas, realistas y eficientes; atender a diversas demandas; adaptarse a ámbitos, recursos y limitaciones y atender eficientemente a la gestión de riesgos, la prevención y la dinámica del balance estratégico.

³ Debemos dejar asentado que estos conceptos de preactividad y proactividad, como definición del contenido de la prospectiva, deben atribuirse a Hasan Ozbekhan (1970).

SEGUNDA PARTE

**ATAcando LA INCERTIDUMBRE:
ANTICIPÁNDONOS AL FUTURO**

CAPÍTULO 3

LA RESPUESTA: ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

ALCANCE Y LÍMITE DE ESTE TEXTO

El lector encontrará una suerte de relato sintético que avanza de manera suficientemente organizada desde un enfoque filosófico motivador, hasta aspectos mucho más concretos del campo y utilidad de la AEC.

En otras palabras, una síntesis discretamente ordenada de temas, conceptos, propuestas, utilidades y ventajas del desarrollo instrumental y operativo de la AEC.

Pero como se menciona, se trata solo de una apretada síntesis. Cada uno de los acápites tratados a continuación podría tener un desarrollo mucho mayor (de hecho, conceptual e intelectualmente lo tienen) pero hemos querido reducirlos a su mínima expresión para que este documento sea una suerte de introducción general al tema.

INGRESANDO AL COMPLEJO MUNDO DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

En ánimo de ser breves, traeremos una cita que nos ha iluminado constantemente. Se trata de un breve texto que es parte de un libro absolutamente esencial para los analistas estratégicos y de inteligencia, los planificadores y los asesores en el campo político – estratégico. Hablamos del increíble texto (realmente, un tratado de características cuasi

incunables) de I. M. Bochenski (1957), titulado ***“Los métodos actuales del pensamiento”***

El autor dice: *“El mundo puede ser pensado como un conjunto de configuraciones. Más aún: el mundo es en sí mismo una configuración enorme, desarrollada en sumo grado, en el que todo lo que es o puede ser está unido a lo demás por una serie infinita de relaciones.”*

Nótese que en este texto se mencionan, en el particular lenguaje filosófico y especial del autor, ideas como:

- La complejidad
- Las múltiples configuraciones posibles, que interpretaremos como escenarios
- El “macro-escenario mundial”
- El desarrollo, que nuevamente nos lleva a la complejidad, pero también a la dinámica, el cambio, la innovación, y otros conceptos por el estilo.
- Lo que es, como reflejo del presente y de los diagnósticos históricos
- Lo que puede ser, como la “apertura de los futuros múltiples”
- Las redes, o maraña, de relacionamiento e interacciones.

En esencia, este texto dado poco tiempo ANTES que naciese la prospectiva, nos introduce con una claridad sorprendente en la necesidad de investigar el futuro, y para nosotros, es uno de los orígenes (en realidad, una suerte de génesis conceptual) de lo que hoy conocemos como Anticipación Estratégica Continua.

Es decir, debemos operar científica y filosóficamente para reducir, todo lo que nos sea posible, la inmensa incertidumbre acerca del futuro y sus consecuencias. Hacia allá intentamos ir.

EL PODER, SEGÚN TOFFLER

Alvin Toffler, prospectivista de gran prestigio (fallecido en 2016), en uno de sus mejores libros *“El cambio del poder”* (1994) describe que ese poder se basa en tres cosas o parámetros:

- Riqueza
- Violencia
- Conocimiento (anticipativo, como lo explica Toffler)

En un muy simple “juego de valoración estratégico” podrían preguntarnos:

a) “los malos” (narcotráfico, terrorismo, crimen organizado,...)

¿Tienen riqueza? La respuesta es **SI**

¿Tienen alguna limitación para utilizar la violencia? La respuesta es **NO**

¿Tienen conocimiento anticipativo (esto es información e inteligencia)?
La respuesta es **SI**

b) El Estado (en general, cualquier Estado):

¿Tiene suficiente riqueza para luchar contra el delito? La respuesta es **NO**

¿Tiene alguna limitación para utilizar la violencia? La respuesta es **SI**
(gracias a Dios....)

¿Tiene conocimiento anticipativo (esto es información e inteligencia)?
La respuesta es: **DEBERÍA TENERLO, PUES ES SU ÚNICA
POSIBILIDAD DE ÉXITO**

Una vez más, queda demostrada la imperiosa necesidad de la AEC y el
“mandato moral” que significa montarla y desarrollarla.

LA HISTÓRICA MANERA DE PENETRAR EN EL FUTURO

Desde mucho tiempo atrás, y apoyados en los métodos que podríamos denominar “clásicos” de investigación científica (como el hipotético – deductivo, por ejemplo) se consolidaron dos metodologías para penetrar en el futuro: la proyección y el pronóstico. Ambos casos merecen algunos comentarios.

EL MÉTODO DE PROYECCIÓN

Simplemente, se basa en la data histórica fundamentalmente cuantitativa y mediante formulaciones matemáticas, se generan comportamientos a futuro del indicador o variable estudiado, lo que habitualmente denominamos “tendencia”.

Conviene asentar una de las tantas definiciones conceptuales de tendencia:
“posible comportamiento a futuro de un indicador o variable, asumiendo la continuidad de su patrón histórico” (Balbi, 1988).

En este sentido debemos aclarar que esta metodología puede ser entendida como “*si todo sigue igual*”, o bien, el desarrollo situacional del “*nada cambia*”.

Esto era aceptable hasta los primeros años del Siglo XX (Quizás hasta la Segunda Guerra Mundial), en que la dinámica de cambio y transformación del mundo tenía una velocidad suave y digerible. Pero a partir de mediados de ese siglo las cosas cambiaron drásticamente. Esta nueva dinámica fue uno de los motivadores esenciales para el nacimiento de la prospectiva a fines de los años 50 y principios de los 60.

Sin embargo, aún hasta hoy se sigue pensando que construyendo las mencionadas tendencias, tendríamos una visión “certera” del futuro. Técnicamente, se supone (equivocadamente, por supuesto) que elaborando un Escenario Tendencial, no sería necesario hacer otras investigaciones.

Cabe acotar que para que una tendencia elaborada desde la data histórica se realice tal como fue proyectada, deben darse una serie de condiciones. Mencionaremos solo tres:

- El comportamiento, dinámica e interacción de la totalidad de los elementos componentes del indicador o variable proyectada, a futuro deberán operar y funcionar exactamente igual que en el pasado.
- La interacción y dinámica del indicador o variable proyectado con la totalidad del entorno y sus variables e indicadores /tanto endógenos como exógenos) deberá ser en el futuro exactamente igual que en el pasado.
- Como este método se basa en su totalidad en la data histórica, no considera, y por lo tanto no acepta, nada nuevo que cambie las condiciones operativas históricas.

Por lo tanto cabe preguntarse cuán válido es un análisis tendencial, y sobre todo, cuánta penetración en el futuro puede aportar. Dejamos a los lectores las respuestas, en especial si intentamos ingresar al futuro a mediano o largo plazo.

Este pensamiento, totalmente errado y peligroso, sigue gobernando muchas de las propuestas y sistemas de planeamiento en todos los órdenes. Y los resultados reiterados de fracaso están a la vista.

Y más aún, debido a que en la inmensa mayoría de los casos, las bases de datos usados (incluidos los modernos “big data”) son cuantitativos, pero no existe la misma disposición de información cualitativa. Y se ha demostrado que a altos niveles estratégicos, las variables e indicadores cualitativos son

más en cantidad y de mucho mayor peso que los cuantitativos. En otras palabras, la información disponible es incompleta y pobre, por más que el big data nos entregue millones de datos.

EL MÉTODO DE PRONÓSTICO

Esta propuesta no es un método en realidad, sino la consideración que expertos en ciertos temas hacen acerca de la evolución y comportamiento de dicho tema en el futuro. Y esos pronósticos se basan en el profundo conocimiento que el experto tiene del pasado y del presente de la variable o indicador, pero de ninguna manera de su futuro. En otras palabras, “construye” el futuro de la variable desde su historia y dinámica del pasado.

Para poder describir nuestro pensamiento al respecto, usaremos tres ejemplos de pronósticos realizados en distintas épocas por individuos reconocidos por su nivel de conocimientos y experiencia:

- No hay probabilidad que el hombre pueda utilizar la fuerza del átomo (Dr. Robert Milliken, Premio Nobel de Física, 1923) *Nota: 22 años después, las bombas atómicas sobre Hiroshima y Nagasaki)*
- “Nunca se fabricará un avión más grande que éste”, un ingeniero de diseño de Boeing, deslumbrado al ver el Boeing 247, con capacidad para 10 pasajeros, en 1933. *Nota: hoy, nuevamente aviones supersónicos y aviones de más de 600 pasajeros*
- “El spam estará resuelto en dos años”, Bill Gates, en 2004. *Nota: el Spam sigue infectando y creando problemas en nuestras computadoras y otros aparatos de última tecnología, 14 años después de esta afirmación,*

Como se enunció antes, nuestro análisis es que los expertos que han emitido esos juicios hacia el futuro, se basan –obviamente- en sus conocimientos y experiencias adquiridos en el pasado, y que de alguna manera, no han sido tan acertados en cuando a analizar las dinámicas del futuro.

Por lo tanto, también se observa que a medida que avanza el tiempo, las propuestas de los expertos tuvieron vida más corta, y fueron desmentidos por la realidad muy rápidamente.

En síntesis, para poder penetrar en el futuro con rigor científico y metodológico, y así lograr la anticipación estratégica continua no podemos quedarnos con las dos propuestas mencionadas, sino que debemos recurrir a

la prospectiva estratégica y sus variantes y aplicaciones modernas, como veremos en otros acápites más adelante.

ANÁLISIS, INFORMACIÓN E INTELIGENCIA

Tomando en parte lo dicho en el acápite anterior, y haciendo una síntesis general de los procesos de investigación en todos los niveles que llevamos comúnmente a cabo, podríamos decir que, movidos por la herencia de procesos basados en un gran análisis del pasado y del presente, pero en una débil y a veces superficial visión hacia el futuro, actuamos habitualmente de la siguiente manera:

- Mucho conocimiento del pasado.
- Muy poco conocimiento del futuro.
- Proyección de patrones históricos (tendencias).
- Diseño de un futuro único.

En cambio, la experiencia y el análisis de incontables fracasos y “abandonos” de los diagnósticos y proyecciones, nos llevan a sugerir que en líneas muy generales, el trabajo de investigación hacia el futuro debería basarse en las siguientes características:

- Análisis de múltiples futuros
- Diseño y estudio de diversas alternativas de futuro
- Detección, análisis y operación de Riesgos y Oportunidades a futuro
- Diseño y montaje de Sistemas de Alerta Temprana
- ANTICIPACIÓN continua y acción intelectual proactiva

Lo propuesto es un cambio fundamental, que implica una suerte de cambio y evolución cultural, en el sentido de los enfoques y funcionalidad de las investigaciones, sus paradigmas, sus propuestas y sus bases metodológicas.

DEMANDAS ACTUALES DEL “MERCADO”

Durante los últimos veinte años aproximadamente, fuimos prestando mucha atención a las características que nos planteaban quienes demandaban estudios de prospectiva, estudios de futuro, alguna forma de anticipación

para ser usadas en sus planteos y diseños estratégicos, operativos y cotidianos.

De esa manera, fuimos comprendiendo que una presunta dispersión de las demandas ponía en serias dificultades la búsqueda de soluciones en base a procesos metodológicos largos, complejos, muy estructurados y por lo tanto ciertamente rígidos. Nos explicaremos mejor.

La suma cualitativa de las mencionadas demandas y un fuerte intento de sistematización que nos permitiese dar respuestas coherentes y efectivas, nos ha permitido sintetizar las solicitudes en los aspectos que se mencionan seguidamente. En otras palabras, se nos pide (se nos exige....) que las soluciones que proponamos:

- Sean prácticas
- Sean realistas
- Sean eficientes
- Duren el menor tiempo posible en su proceso
- Permitan atender a diversas demandas y sus particularidades
- Permitan adaptarse a diversos ámbitos, recursos y limitaciones

Lo expresado en los párrafos anteriores nos llevó a asumir una tarea enorme, difícil, compleja y acerca de la que no sabíamos si seríamos capaces de satisfacer. Se trataba de revisar, de replantear, de dar nueva forma al basamento o plataforma metodológica disponible.

En otras palabras, con los métodos conocidos hasta ese momento y complementados con otras herramientas metodológicas, en un sistema general de “prueba y error” (tuvimos la fortuna de ser convocados varias veces, y poder utilizar esas convocatorias como verdaderos “laboratorios de diseño”) fuimos dándonos cuenta que teníamos que desarrollar nuevas cosas, atender a nuevos desafíos y buscar otras formas más flexibles, más particularizadas, más “maleables” y adaptables para responder a las mencionadas demandas.

Iniciamos así el esfuerzo de encarar los diseños metodológicos que “el mercado” nos estaba requiriendo. Pero al mismo tiempo, debimos considerar que los logros que se obtuviesen, pudieran atender y responder a la atención particularizada que surge de los tiempos estratégicos.

EL “NUEVO CAMPO” DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO

En ese esfuerzo, fuimos detectando que debíamos concentrarnos en tres diferentes puntos de vista. Uno, relacionado con la estructura y amplitud del abordaje investigativo y metodológico; otro, relacionado con una suerte de “habilidades humanas” de análisis que deben ser reconocidas, entrenadas y utilizadas; y por último, el rol de AEC. Seguidamente, listaremos los aspectos más importantes dentro de cada campo.

BASES DE LA ESTRUCTURA Y AMPLITUD DEL ABORDAJE INVESTIGATIVO Y METODOLÓGICO

En esta parte de nuestra conceptualización del alcance del pensamiento estratégico moderno, sugerimos orientar los esfuerzos investigativos y de análisis (con sus correspondientes apoyos metodológicos, en los siguientes aspectos (o miradas) principales, aunque no son los únicos ni excluyen otras observaciones.

- Mantener constantemente una visión holística, integral y dinámica
- Realizar continuamente una lectura de la complejidad, sus estructuras y funcionalidades.
- Analizar siempre características y consecuencias de la dinámica de cambio. Su ritmo, dirección, impactos.
- Utilizar siempre un adecuado análisis sistémico (tanto de sus propuestas formales como los referidos desde distintas escuelas a los sistemas blandos, difusos o borrosos)
- Analizar, reconocer y evaluar continuamente los cuatro tiempos estratégicos fundamentales (cortísimo, corto, mediano y largo) y otras estructuras temporales que sea menester considerar.
- Asegurar el diseño y revisión metodológica permanente.

“HABILIDADES HUMANAS” DE ANÁLISIS QUE DEBEN SER RECONOCIDAS, ENTRENADAS Y UTILIZADAS

En este campo, hemos recogido largas, frondosas y llamativas experiencias propias y de terceros. Y las hemos sintetizado en tres grandes aspectos, que

entendemos generan “la conducta” y “las habilidades” de los analistas estratégicos y de inteligencia.

- Asegurar continua y permanentemente el uso combinado y simultáneo de TRES lógicas. Lógica formal⁴; lógica fluida⁵; y lógica borrosa, difusa o blanda⁶
- Utilizar permanente e integradamente tres procesos de acercamiento al futuro: deducción; inducción y abducción
- Aprovechar al máximo tres «entregas» del cerebro humano (tres prestaciones o capacidades que deben ser convertidas en habilidades analíticas, y que la tecnología aún no ha podido imitar): Capacidad de interpretación; capacidad de simular (futuros, escenarios, eventos de ruptura, otros); capacidad de especular controladamente (sobre las consecuencias de las simulaciones sobre nuestros intereses y metas, entre otras aplicaciones)

EL ROL DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

En este campo mencionaremos brevemente ideas principales, pues en el acápite que sigue definiremos y daremos más contenido al tema de AEC.

Debemos decir que la anticipación estratégica en un LOGRO, un resultado que debe buscarse e instrumentarse. Solo si se lo logra, sus buenos efectos en términos de prevención, de gestión de riesgos y de mantenimiento o incremento del balance estratégico serán posibles. Por ello, aquí y como parte del pensamiento estratégico, solo mencionaremos a la AE de la siguiente manera:

“Anticipación Estratégica es la capacidad para analizar continuamente el futuro y detectar anticipadamente riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría provocarnos, permitiendo a los decisores y ejecutivos decidir, planificar y operar en tiempo y forma para cumplir sus objetivos y proteger sus intereses” (Balbi, 2010)

De esta forma hemos tratado de reflejar nuestra visión del alcance actual del pensamiento estratégico. A continuación, iremos agregando algunas ideas, propuestas y conceptos para “aterrizar” su aplicación, sobre todo en relación con el campo de la AE.

ENTONCES ¿QUÉ ES ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA?

Más allá de la definición esbozada en el punto anterior y como fuera anunciado antes en este escrito, **AEC es un logro, un resultado que debe ser buscado, implementado, desarrollado.**

Y en la concepción y diseño de los procesos para lograrla, los puntos mencionados de nuestra visión y alcance del pensamiento estratégico anticipativo son cruciales. Uno de los aspectos más importantes es el análisis simultáneo y combinado de los cuatro tiempos estratégicos.

Otro de los aspectos imprescindible es la capacitación y entrenamiento de los analistas, sobre todo en metodologías, herramientas y procesos analíticos modernos y muchas veces diseñados “ad hoc”. Diremos ahora que la AEC puede evaluarse, “medirse”, desde dos ópticas principales:

- El **GRADO DE AEC**
- La **PROFUNDIDAD DE AEC**

Entendemos por GRADO de AEC, el logro concreto de AEC para cada uno de los tiempos estratégicos y a la vez, para el caso particular y específico bajo análisis. Su evaluación puede hacerse mediante algún rango escalar. A modo de ejemplo, se muestran dos rangos habitualmente usados, uno “mínimo” y otro “máximo”:

RANGO MÍNIMO	RANGO MÁXIMO
3. Alto	5. Muy alto
2. Medio	4. Alto
1. Bajo	3. Medio
	2. Bajo
	1. Muy bajo

Como se explicó, normalmente se elaboran al menos dos mediciones. una, referida al tiempo estratégico principal considerado, y otra, referida al grado de AEC en relación con el tema investigado.

Entendemos por PROFUNDIDAD de AEC la cantidad, calidad, tipología y alcance de las variables e indicadores de entorno endógeno y exógeno considerados como base del análisis específico que se lleva adelante y del que desea obtenerse la AEC.

En otras palabras, si nos quedamos restringidos a un análisis puramente endógeno (es decir solo y dentro del tema investigado) seguramente las conclusiones y decisiones que se tomen serán pobres y estarán sujetas a cambios, impactos y transformaciones provenientes del entorno exógeno, y sus consecuencias pueden ser muy graves.

A MODO DE EPÍLOGO PARCIAL

Accionar preventivamente, o solo reaccionar “apagando incendios” Esta es la elección que debemos hacer. Una larga tradición de reacciones, arreglos, parches, son parte de nuestro pasado en todos los órdenes.

Pero hay otro camino. El proactivo. El de la prevención. El de la verdadera Gestión de Riesgos. El del mejoramiento continuo del Balance Estratégico. El que se basa y opera en la prevención de conflictos. El que utiliza permanentemente adecuados y eficientes sistemas de Alerta Temprana. Sabemos cómo hacerlo. Existen las metodologías y herramientas efectivas y probadas.

Surge entonces el gran interrogante: ¿POR QUÉ NO VAMOS POR ESE CAMINO?

⁴ Sugerimos el texto de Irving M. Copi “Introducción a la Lógica”, publicado originalmente en 1953. Usamos la traducción al español publicada por Editorial Universitaria de Buenos Aires en 1999

⁵ Sugerimos una serie de textos relacionados de un autor muy productivo y creativo, Edward De Bono. En general, los relacionados con pensamiento lateral.

⁶ La lógica borrosa o difusa fue formulada en 1965 por el ingeniero y matemático Lotfi Asker Zadeh.. El diseño de los “sistemas blandos” (o soft systems en inglés) fue de Peter Chekland. “La metodología de los sistemas suaves en acción”, Grupo Noriega Editores, Editorial Limusa, México, 1994. Otro texto importante es “Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas”, misma editorial, 2010

CAPÍTULO 4

CONCEPTOS Y ENFOQUES DE IMPORTANCIA

En este capítulo trataremos algunos temas que por su importancia, no deben ni pueden ser ignorados o dejados de lado. Nos referiremos especialmente a las siguientes consideraciones, propias de la Inteligencia Estratégica (tanto a nivel nacional, como a niveles específicos):

- Los tiempos estratégicos y su impacto en inteligencia y planeamiento
- La detección y análisis de los riesgos y oportunidades que los futuros diseñados podrían provocar, en caso de concretarse en hechos reales
- La necesidad y utilidad del montaje y puesta en servicio de Sistemas de Alerta Temprana.

LOS TIEMPOS ESTRATÉGICOS Y SU IMPACTO EN INTELIGENCIA Y PLANEAMIENTO

Un concepto que debe ser analizado en profundidad en todo caso que se aborde

LOS TIEMPOS ESTRATÉGICOS

En los tiempos actuales, y mucho más en el futuro, la visión hacia el futuro –es decir, la búsqueda de comprensión de lo que puede suceder hacia adelante- implica manejar diversos conceptos y paradigmas.

Un paradigma de extrema importancia es la necesidad de analizar lo que podría pasar en distintos “tiempos hacia el futuro”. En otras palabras, manejar coherente y funcionalmente distintos momentos hacia el futuro.

En ese sentido, se reconocen hoy cuatro tiempos, a los que denominamos y reconocemos de la siguiente manera:

- **Cortísimo plazo:** es el análisis de lo que podría ocurrir en los próximos días (habitualmente, no más de 15 a 20 días, incluyendo el “mañana”)

- **Corto plazo:** es un tramo de tiempo flexible, pues estará muy ligado al tema de análisis o a la suma de eventos posibles de producirse. Habitualmente, consideramos este tiempo en una extensión no mayor de un año
- **Mediano plazo:** tramo de tiempo que normalmente se considera entre uno y tres años, aunque puede ser más corto o largo, según las circunstancias y el asunto bajo análisis.
- **Largo plazo:** aquel que excede los tiempos descriptos y que puede “lanzarse hacia el futuro” en décadas.

Es necesario recalcar que finalmente el “tiempo” (cronológico) en que se traducirán los “tiempos estratégicos” dependerá de la actividad que nos ocupe. No es lo mismo un proceso de planeamiento de la Defensa Nacional, que un plan de negocio ligado a un determinado producto de consumo masivo o el diseño de una estrategia electoral. Es por lo tanto distinguirlos por su naturaleza más que por su duración.

INTERACCIÓN ENTRE LOS TIEMPOS ESTRATÉGICOS

Uno de los más importantes condicionamientos y precauciones al manejar los tiempos estratégicos, es reconocer la complejidad del proceso continuo de interacción entre estos cuatro momentos.

Y su manejo integrado es de suma importancia para no sufrir consecuencias y problemas derivados de lo que podríamos definir como una incoherencia operativa, cuando no se analizan en conjunto.

Haremos a continuación una breve serie de reflexiones en relación con lo expresado. Comencemos asentando cinco términos que intentan sintetizar la orientación del trabajo. Estos términos asientan que los cuatro tiempos estratégicos mencionados son:

- Simultáneos
- Vinculados
- Interactivos
- Secuenciales
- Requieren revisión y actualización permanente

SIMULTANEIDAD

Los cuatro tiempos ocurren, conviven, se desarrollan simultáneamente. Esto es fundamental comprenderlo. El cortísimo plazo es parte de los otros tres tiempos restantes, y así sucesivamente.

Al extremo que si operamos mal (o no lo hacemos) en el cortísimo plazo, seguramente habrá consecuencias – la mayoría de las veces, no queridas o no agradables - en el corto, en el mediano o en el largo plazo, o en todos ellos.

VINCULACIÓN

Lo comentado en los párrafos anteriores nos adentran en el proceso de comprensión de “cadenas de sucesos”, “cadenas causales” y “cadenas de efectos” que se configuran permanentemente.

Es decir, sean visibles o no tan claros, los vínculos entre lo que sucede en un tiempo con lo que sucede o sucederá en los otros es permanente y a veces, de una complejidad tan grande que dificulta su comprensión.

INTERACCIÓN

No solo existen los vínculos mencionados, sino que los eventos y sus consecuencias de un tiempo interaccionan –a veces agresivamente- en los otros tiempos, produciendo cambios, ajustes, fricciones, y muchas otras cosas.

En otras palabras, cada tiempo tiene “su propia vida y dinámica” pero ésta influye e interactúa con y dentro de los otros tiempos.

SECUENCIALIDAD

Como ya puede vislumbrarse, las mencionadas cadenas (sobre todo las causales y las de efectos) producen procesos de “movimientos” uno detrás de otro, generando procesos secuenciales que, con buena inteligencia, pueden ser anticipados.

El descubrimiento anticipado de estas secuencialidades es uno de los objetivos operativos más importantes para la prevención y la gestión de riesgos.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE

El proceso de análisis de los tiempos estratégicos es continuo, como todo proceso de anticipación estratégica. Significa que permanentemente debe revisarse lo analizado y sus resultados y deben actualizarse las conclusiones y los aportes al sistema decisional.

La falta de actualización y - por ejemplo - procesos de revisiones complicados y extensos, atentan contra la utilidad y oportunidad de estos análisis, y de sus conclusiones y aportes.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA CADA TIEMPO

Como es lógico pensar, el análisis de cada tiempo, si bien en la búsqueda de conocer –al menos, aproximadamente- el futuro se basa en términos generales en la prospectiva estratégica, para cada uno de estos tiempos, y especialmente para los conjuntos del cortísimo y corto plazos por un lado, y del mediano y largo plazos por el otro, requieren el uso y aplicación de diferentes metodologías y herramientas metodológicas.

Se presenta una mención incompleta y reducida de las metodologías apropiadas que hemos desarrollado y perfeccionado, acerca de las cuales nos extenderemos en el siguiente capítulo.

Como plataforma central, para los tiempos más breves (cortísimo y corto) convendrá aplicar el Método FLASH como herramienta principal. Y para los tiempos mayores (mediano y largo) los métodos MEYEP de prospectiva estratégica y MEPECAP (Método de Planeamiento Estratégico Prospectivo por diseño de Capacidades).

Estos métodos deberán ser complementados por otras herramientas que están disponibles, como:

- Método MAPER (Análisis de percepciones de los actores)
- Método MACO (Análisis y evaluación de conflictos)
- Método MESAT (Montaje y puesta en servicio de Sistemas de Alerta Temprana)
- Método ESIC de análisis de escenarios psicológicos y emocionales de alta criticidad

Existen otras herramientas que se han tomado de diversas ciencias y disciplinas, en apoyo de los procesos de análisis prospectivo.

UN PENSAMIENTO FINAL

La necesidad de manejar bien e integradamente los cuatro tiempos estratégicos ha sido claramente detectada. La carencia de un proceso de análisis en este sentido puede ser altamente riesgosa.

Hacerlo es una verdadera decisión estratégica de las organizaciones, que sigue un antiguo lema de la Administración de Empresas:

.....“tómalo, o déjalo”.....

La detección anticipada de los riesgos y oportunidades que cada situación futura podría plantearnos, es la esencia de la prevención, la gestión de riesgos y el mantenimiento/incremento del balance estratégico

ADVERTENCIA: dado que permanentemente los métodos y sus elementos de apoyo son revisados y actualizados, los ejemplos de software y plantillas que aquí se presentan, pueden quedar desactualizados

ELABORACIÓN DE ESCENARIOS DE FUTURO Y ANÁLISIS DE IMPACTO DE EVENTOS DE RUPTURA

Al trabajar en la búsqueda de información de futuro, existen distintos procedimientos y propuestas metodológicas para encarar la tarea. Si estamos urgidos –de alguna manera– en obtener resultados del análisis, podemos utilizar las propuestas del Método FLASH.

Si en cambio tenemos más tiempo para desarrollar análisis más profundos, podremos utilizar las propuestas de los Métodos MEYEP y MEPEPCAP. Y en todos los casos, podremos utilizar también otras herramientas analíticas disponibles.

Por ello, en este documento no nos detendremos en esos procesos, sino que aportaremos algunas ideas rectoras que conviene rescatar.

¿CUÁNTOS Y CUÁLES ESCENARIOS DE FUTURO SE ELABORAN?

Normalmente se trata de elaborar (sobre todo cuando se aplican MEYEP y MEPEPCAP):

- Un escenario óptimo
- Un escenario tendencial
- Entre 2 y 4 escenarios exploratorios
- Además, entre 2 a 10 eventos de ruptura

Los procesos en detalle para su elaboración y evaluación se encuentran en los manuales citados

En el caso de aplicación del Método FLASH, habitualmente se obtendrán pre-seleccionados, alrededor de 3 a 6 escenarios (Ver el manual respectivo)

VEAMOS AHORA CÓMO SE ELABORA UN MAPA DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES

La sola construcción de un determinado escenario (lo que comentamos aquí es válido para todos los escenarios que construyamos) no nos da suficiente información de valor estratégico

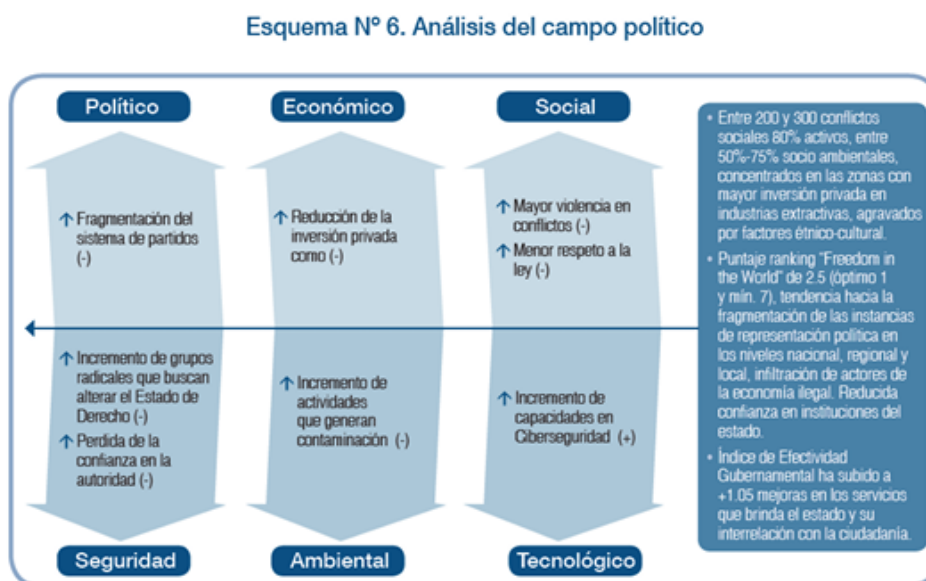
Por lo tanto, debemos realizar un verdadero análisis evaluativo que brinde información de valor estratégico. En este sentido, debemos evaluar los impactos de dichas situaciones, analizando para la tendencia descripta en cada variable, indicador o actor qué efectos (positivos y negativos) podría tener la misma sobre nuestro tema de estudio, nuestros intereses y en el horizonte de tiempo considerado

¿Qué buscamos obtener? Un análisis integrado de “cadenas causales” o en otras palabras de efectos positivos y negativos, y además la influencia de cada efecto sobre otros efectos que puedan impactar (positiva o negativamente) sobre nuestros objetivos, metas e intereses.

El resultado de este trabajo permitirá elaborar los consabidos Mapas de Riesgos y de Oportunidades (en este caso, referidos solamente al escenario tendencial) que servirán para motivar y hacer efectivas las estrategias de Gestión de Riesgos y de Prevención, y también para construir los sistemas de Alerta Temprana

¿Qué herramienta usaremos? Para ello, utilizamos nuevamente la técnica Ishikawa pero con sentido contrario, ya que no vamos a las causas (del pasado) sino a los efectos (a futuro). Puede usarse el programa VISIO o cualquier otro graficador, e incluso hacerse manualmente. Ver ejemplos en los archivos 08 EFECTOS DE ESCENARIOS V 4.0.xlsx y 8 Efectos de Escenarios.pdf del Método MEYEP.

¿Cómo hacerlo? Para cada variable considerada, la tendencia descrita en el escenario tendencial es sometida a un análisis sobre qué efectos (positivos y negativos) podría tener la misma sobre nuestro tema de estudio, nuestros intereses y en el horizonte de tiempo considerado. Se muestra un ejemplo:



Se realiza la evaluación de los efectos obtenidos, para poder construir el Mapa de Riesgos y de Oportunidades del escenario tendencial (Se muestran las ayudas en servicio al omento de escribir este texto. En el futuro, pueden cambiar)

A medida que se van obteniendo los efectos positivos y negativos (para nosotros) de cada variable, esto se vuelca en un archivo cualquiera. Sugerimos utilizar, por ejemplo, una hoja Excel, u otro archivo similar

Una vez obtenida una lista total de efectos positivos y negativos de todas las variables, dichos efectos son evaluados a través de una Matriz de Impactos Cruzados que se encuentra en el software 09 MATRIZ INFLUENCIA V 4.0.xls. Ver también los videos explicativos 9a y 9b

A través de la misma se realizan tres evaluaciones del criterio de influencia (haciendo impactar un efecto sobre cada uno de los demás):

- Magnitud de la influencia
- Sentido de la influencia
- Resultado estratégico de la interacción

Al cargar esos datos, todas las hojas restantes (promedio y las de los analistas) se arman en matrices de impactos cruzados

En las hojas de evaluación, se trabaja por líneas horizontales. Es decir, se avanza celda a celda de izquierda a derecha. Y nos preguntamos “cuánto y de qué manera influye el efecto que está ubicado en la columna de la izquierda, sobre cada uno de los efectos que aparecen arriba. Veamos una imagen de esto, y continuemos con la explicación

[illegible]

- Valores 0 a 4: indican la **MAGNITUD** de la influencia de un efecto (el que se encuentra en la celda verde de la izquierda) sobre el efecto que se encuentra en la celda celeste de arriba de la posición seleccionada
- Los valores 0 a 4 desde el centro de la barra hacia arriba de la misma (celdas con fondo blanco y rojo) indican que el efecto de la izquierda tiene influencia de **POTENCIACIÓN** (de incremento) del efecto ubicado en la celda superior celeste

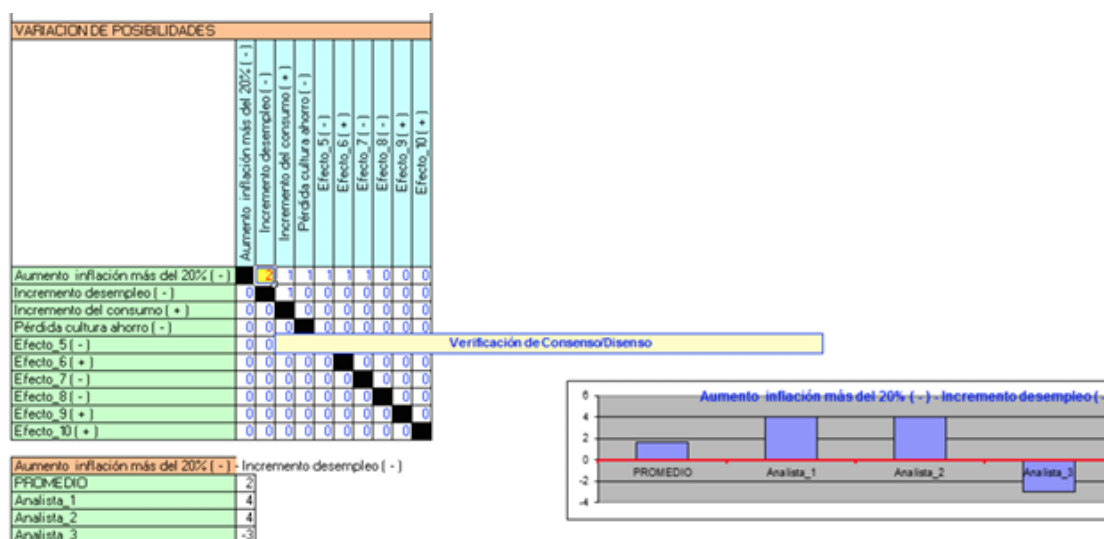
- Valores 0 a 4: indican la **MAGNITUD** de la influencia de un efecto (el que se encuentra en la celda verde de la izquierda) sobre el efecto que se encuentra en la celda celeste de arriba de la posición seleccionada
- Los valores 0 a 4 desde el centro de la barra hacia arriba de la misma (celdas con fondo blanco y rojo) indican que el efecto de la izquierda tiene influencia de **POTENCIACIÓN** (de incremento) del efecto ubicado en la celda superior celeste

- c) Los valores 0 a 4 desde el centro de la barra hacia abajo de la misma (celdas con fondo blanco y gris) indican que el efecto de la izquierda tiene influencia de ATENUACIÓN (de disminución) del efecto ubicado en la celda superior celeste
- d) Fondos de celda blancos: significa que el efecto de la izquierda no influye, o influye muy poco en el arriba
- e) Fondos de celda rojo: significa que el efecto de la izquierda influye bastante o mucho en el arriba, potenciando a este último
- f) Fondos de celda gris: significa que el efecto de la izquierda influye bastante o mucho en el arriba, atenuando a este último

Al seleccionar una calificación en la barra y presionar sobre ella, automáticamente el software llenará la celda con el color de fondo (amarillo para combinación de riesgo y celeste para combinación de oportunidad) y de esa manera queda terminado el análisis de influencia completa

Cuando han trabajado más de un analista individualmente y completado cada uno su hoja, puede usarse la hoja PROMEDIO para evaluar las respuestas. Se procede de la siguiente manera:

- En cada celda aparecerá el promedio de las respuestas de todos los analistas.
- Se clikea en una celda, y automáticamente aparecerán dos cuadros:



- En el cuadro que aparece abajo y a la izquierda, se puede leer el valor que cada analista adjudicó en la celda analizada
- En el gráfico de barras, puede comprobarse visualmente el promedio y la respuesta de cada analista, y de esta manera, verificar si hubo el suficiente consenso o el grado de dispersión de las respuestas, como así también si existieron respuestas extremas y contrapuestas

TRANSFORMACIÓN DE ESTA MATRIZ EN LOS MAPAS DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES

De dichos análisis obtenemos la información para elaborar los mapas de riesgos y oportunidades, agrupados por prioridades para su atención, correspondientes a este escenario tendencial. Usaremos la matriz que encontramos en el archivo 010 MAPAS R Y O A FUTURO V 4.0.xlsx

MAPAS DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES PROVENIENTES DE EFECTOS DE ESCENARIO TENDENCIAL			
Los datos provienen de la MATRIZ DE INFLUENCIA donde se evaluó la interacción (influencia) de efectos entre sí			
MAPA DE RIESGOS		MAPA DE OPORTUNIDADES	
No	RIESGOS	No	OPORTUNIDADES
	PRIORIDAD 01		PRIORIDAD 01
	Valor 4 rojo, con fondo amarillo. DETONANTES		Valor 4 rojo, con fondo celeste. DETONANTES
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
	PRIORIDAD 02		PRIORIDAD 02
	Valor 4 negro, con fondo amarillo. ANULADORES		Valor 4 negro, con fondo celeste. ANULADORES

Se transcribe cada una de las celdas de la matriz anterior a esta nueva matriz, en “texto llano” Veamos un ejemplo

En la matriz de influencia que hemos mostrado y que repetimos seguidamente, si tomamos la primera celda de la fila superior que tiene calificación, vemos que es una celda con fondo amarillo, y número 4 en color rojo.

[illegible]

Esa celda con esos “datos” debe ser transcripta a la matriz de Mapa de Riesgos y de oportunidades del Escenario Tendencial de la siguiente manera:

MAPAS DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES PROVENIENTES DE EFECTOS DE ESCENARIO TENDENCIAL			
Los datos provienen de la MATRIZ DE INFLUENCIA donde se evaluó la interacción (influencia) de efectos entre sí			
MAPA DE RIESGOS		MAPA DE OPORTUNIDADES	
No	RIESGOS	No	OPORTUNIDADES
	PRIORIDAD 01		PRIORIDAD 01
	Valor 4 rojo, con fondo amarillo. DETONANTES		Valor 4 rojo, con fondo celeste. DETONANTES

En primer lugar, observamos tres cosas:

- El color de fondo de la celda. En este caso, amarillo
- El valor (número) que contiene la celda (en este caso: 4)
- El color del dicho número. En este caso, rojo.

Con estos tres datos buscamos en la matriz de mapas de riesgos y de oportunidades en qué prioridad de riesgo o de oportunidad debemos ubicar en “contenido” de esa celda. Y observamos en la columna de riesgos (con color amarillo) inmediatamente debajo de la celda de prioridad 01, un texto que dice: Valor 4 rojo, con fondo amarillo. Es claramente esta prioridad la que le corresponde a la celda que estamos transportando de una matriz a otra

En este caso de ejemplo, utilizaremos la celda a la derecha del número 1 e inmediatamente debajo del texto comentado. ¿Qué escribiremos allí? Debemos elaborar una redacción simple y de comprensión directa que nos de información sensible y útil para nuestro planeamiento.

En el caso mencionado, comenzamos repitiendo el efecto que se encuentra en la columna de la izquierda en verde, pues es el que estamos “midiendo” en su influencia sobre cada uno de los otros efectos. Entonces, escribimos:

El aumento de la inflación a más del 20 %

Y seguidamente, comenzamos a revisar detenidamente toda la fila que corresponde a ese efecto como “influenciador” sobre los otros. En la primera celda de la izquierda, de fondo amarillo, con número 4 en rojo, vemos que en la celda superior de esa columna (en celeste) dice:

Incremento del desempleo.....

Entonces, la redacción “llana” de esta celda de la matriz de influencia sería (teniendo en cuenta que el valor 4 significa que el efecto mencionado en primer lugar “detona” hacia arriba al efecto sobre el que evalúa la influencia del primero:

El aumento de la inflación a más del 20 % detona (o produce) el incremento del desempleo

A continuación de lo escrito, si en la misma fila horizontal aparece otra celda fondo amarillo con número cuatro rojo, este texto se continúa, escribiendo “.... y ... (aquí se escribe ese nuevo efecto influenciado a ese nivel”

EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS, UNA TAREA REALMENTE VITAL

Una vez obtenidos los listados de riesgos a futuro de todos los escenarios siguiendo lo indicado en el MEYEP (efectos – y +; cruzamiento de todos los efectos; detección de riesgos y oportunidades resultantes) la lista completa de riesgos debe ser sometida a una serie de evaluaciones.

En primer lugar, deben analizarse la pertinencia e importancia de cada riesgo para el tema de investigación, y para los intereses y metas propias.

Una vez superado este análisis, la lista resultante de riesgos debe someterse a una evaluación “cruzada” con al menos cinco parámetros. Los que habitualmente utilizamos son:

- Probabilidad de ocurrencia
- Peligrosidad (si ocurre o se configura como “evento”)
- Inminencia (En cuánto tiempo podría configurarse como evento?)
- Impacto transformador (si se configura ¿qué y cuánto cambia o transforma?)
- Reversibilidad (si se configura ¿sus efectos son reversibles o irreversibles?)

De esta manera, los riesgos podrán ser muy bien priorizados a través de todos esos parámetros, lo que ofrece una posibilidad sumamente valiosa para el planeamiento y especialmente para el diseño de capacidades.

Una vez obtenido el listado de riesgos adecuadamente priorizados, debe realizarse un análisis político-estratégico, orientado a las posibilidades que el área que encara el planeamiento tendrá (o no) para desarrollar capacidades.

En otras palabras, debe analizarse si existen posibilidades reales o restricciones de atender a cada riesgo, desde diversas ópticas. En el caso de Defensa y Seguridad, utilizamos de manera habitual las siguientes facilidades o restricciones, provenientes de diversos campos como:

- Campo económico
- Campo jurídico y normativo
- Campo político
- Campo de relaciones internacionales
- Campo de derechos humanos o similares
- Campos de recursos y alianzas
- Otros.....

De este análisis quedará entonces una primera selección de riesgos que podrían ser “trabajados”, operados, y otros a los que no se podrá considerar por las restricciones detectadas.

Quedan así, ahora, dos listados de riesgos: los operacionalizables; y los que no se pueden operar. Estos últimos deben ya ser considerados (hasta que se obtenga la capacidad de operarlos adecuadamente) como **vulnerabilidades estratégicas**.

El listado de los “operacionalizables” permitirá desarrollar dos actividades:

- Diseño y montaje de Sistemas de Alerta Temprana SATs (esto también es aplicable a las vulnerabilidades estratégicas)
- Diseño de capacidades para prevención y gestión de riesgos.

El diseño, montaje, puesta en servicio y aprovechamiento de los Sistemas de Alerta Temprana tiene su propio manual y su software, que corre por separado y es una capacidad que requiere capacitación, entrenamiento y transferencia de know how particular, por lo que no se detalla aquí.

En cuanto al diseño de capacidades para prevención y gestión de riesgos, a continuación se explicitará el proceso general a desarrollar.

Vemos aquí las primeras bases para lo que conocemos como Gestión de Riesgos y estrategias de Prevención. De esta manera, con estos primeros mapas de riesgos y oportunidades, termina esta tarea.

MÉTODO PARA EL DISEÑO, MONTAJE Y USO DE SISTEMAS DE ALERTA TEMPRANA, ORIENTADOS A LA GESTIÓN DE RIESGOS Y LA PREVENCIÓN - MESAT

Bases principales relacionados con sistemas de alerta temprana (en adelante SAT) para la toma de decisiones con anticipación estratégica continua

ADENTRÁNDONOS EN LA TEMÁTICA

La alerta temprana es uno de los principales elementos –sino el principal y fundamental- de la prevención en todas sus posibles aplicaciones y de la gestión de riesgos, mandatos y demandas que hoy y en el futuro exigen y condicionan los desempeños de todas las posiciones de liderazgo, sean en el ámbito público como en el privado.

En adelante y con la intención de simplificar y sintetizar, hablaremos de Gestión de Riesgos pero a sabiendas que incluimos dentro de este concepto la prevención, y que para ser breves, reconoceremos con la sigla GDR.

Algunos antecedentes de GDR se encuentran en el ámbito financiero, aunque la mayoría de sus propuestas se basan en la data histórica proyectada hacia el futuro (de alguna manera, aplicando el tradicional método tendencial).

Otros desarrollos quizás más avanzados aparecen en todo el esfuerzo de anticipación y mitigación de consecuencias relacionados con desastres y catástrofes naturales.

Solo a modo de ejemplo de lo elaborado en este campo podemos encontrar en el denominado “Marco de Acción de Hyogo para 2005-2015” el siguiente párrafo: *«Los países que elaboren marcos normativos, legislativos e institucionales para la reducción del riesgo de desastres y que puedan desarrollar indicadores específicos y mensurables para observar el progreso tendrán más capacidad para controlar los riesgos y concitar el consenso de todos los sectores de la sociedad para participar en las medidas de reducción del riesgo y ponerlas en práctica».*

ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA, PROSPECTIVA Y GESTIÓN DE RIESGOS

El enfoque que damos al proceso de diseño, montaje y operación de Sistemas de Alerta Temprana (en adelante los reconoceremos con las siglas SAT o SATs) difiere sustancialmente de los usos antes mencionados.

En primer lugar, nos basamos en la aplicación de estudios prospectivos (análisis de futuros) para penetrar en las posibilidades de ocurrencia en los tiempos que vendrán.

En este sentido, nos apoyamos fundamentalmente en varios métodos y herramientas; en especial, el Método MEYEP⁷, que de todos los métodos de prospectiva conocidos, es el único que genera los Mapas de Riesgos y de Oportunidades a Futuro para diversas circunstancias (escenarios u ocurrencia de eventos de ruptura). Esta construcción de los mencionados mapas se da especialmente en sus pasos 4 y 5.

En segundo lugar, el diseño, montaje y operación de los SATs es parte y una de las herramientas más importantes del desarrollo conceptual y metodológico de la Anticipación Estratégica⁸ y en particular del montaje de los Centros o Unidades de Anticipación Estratégica, tanto en organismos públicos como organizaciones privadas.

Con estas bases, definimos los insumos de valor estratégico para una adecuada gestión de riesgos y prevención, sea cual fuere su ámbito de aplicación.

De la misma manera en que trabajamos los riesgos y elaboramos los respectivos SATs, puede operarse respecto de las oportunidades, ya que el desaprovechamiento o ignorancia de las mismas puede generar un peligroso desbalance estratégico en nuestra contra.

¿CÓMO DISEÑAR Y MONTAR SATS?

El proceso tiene unos pocos grandes pasos, que seguidos en su orden natural, producen resultados realmente asombrosos. Describiremos brevemente los mismos, pues los analistas y funcionarios dedicados a lograr estos altos niveles de

anticipación estratégica, requieren de un entrenamiento y participación en aplicaciones reales muy fuertes y profundas.

En este sentido, ningún texto escrito podrá brindar –independientemente de su extensión- todos los conocimientos, habilidades y capacidades de talento humano necesarias para un buen desempeño.

PRIMER PASO: ELABORAR LOS MAPAS DE RIESGOS Y DE OPORTUNIDADES A FUTURO

Este paso es esencial. Sin sus resultados o productos, es prácticamente imposible diseñar SATs. Los investigadores y analistas deberán determinar, en primer lugar, qué diseño metodológico utilizarán.

En este sentido, los analistas podrán utilizar las propuestas de los distintos métodos diseñados al efecto o las del método MEYEP, o una combinación de ambas, e incluso diseños propios orientados a estos fines.

Solo a modo de ejemplo, transcribimos a continuación algunos comentarios del Manual del Método MEYEP vinculados a la elaboración de Mapas de Riesgos y de oportunidades. Entre sus fundamentos, en páginas 92 y 93 se lee:

¿Por qué hacerlo ahora? La sola construcción de un determinado escenario (en este caso el tendencial, pero lo que comentamos aquí es válido para todos los escenarios que construyamos) no nos da suficiente información de valor estratégico.

Por lo tanto, debemos realizar un verdadero análisis evaluativo que brinde información de valor estratégico. En este sentido, debemos evaluar los impactos de dichas situaciones, analizando para la tendencia descrita en cada variable qué efectos (positivos y negativos) podría tener la misma sobre nuestro tema de estudio, nuestros intereses y en el horizonte de tiempo considerado.

¿Qué buscamos obtener? Un análisis integrado de “cadenas causales” o en otras palabras de efectos positivos y negativos, y además la influencia de cada efecto sobre otros efectos que puedan impactar (positiva o negativamente) sobre nuestros objetivos, metas e intereses.

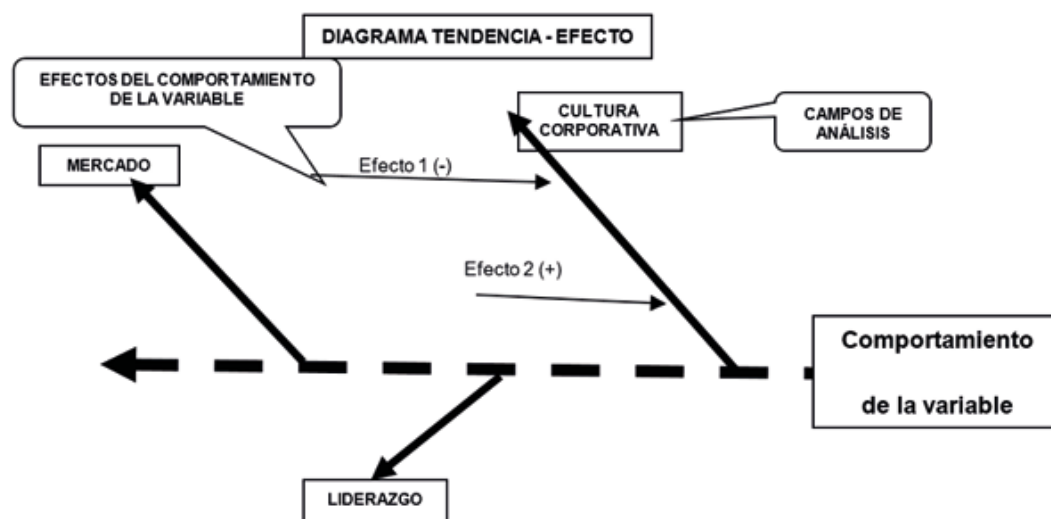
El resultado de este trabajo permitirá elaborar los consabidos Mapas de Riesgos y de Oportunidades que servirán para motivar y hacer efectivas las estrategias de Gestión de Riesgos y de Prevención, y también para construir los sistemas de Alerta Temprana

¿Qué herramienta usaremos? Para ello, utilizamos nuevamente la técnica Ishikawa pero con sentido contrario, ya que no vamos a las causas (del pasado) sino a los efectos (a futuro). Puede usarse el programa VISIO o cualquier otro graficador, e incluso hacerse manualmente.

¿Cómo hacerlo? Para cada variable considerada, la tendencia descrita en el escenario tendencial es sometida a un análisis sobre qué efectos (positivos y

negativos) podría tener la misma sobre nuestro tema de estudio, nuestros intereses y en el horizonte de tiempo considerado.

Se muestra un ejemplo.

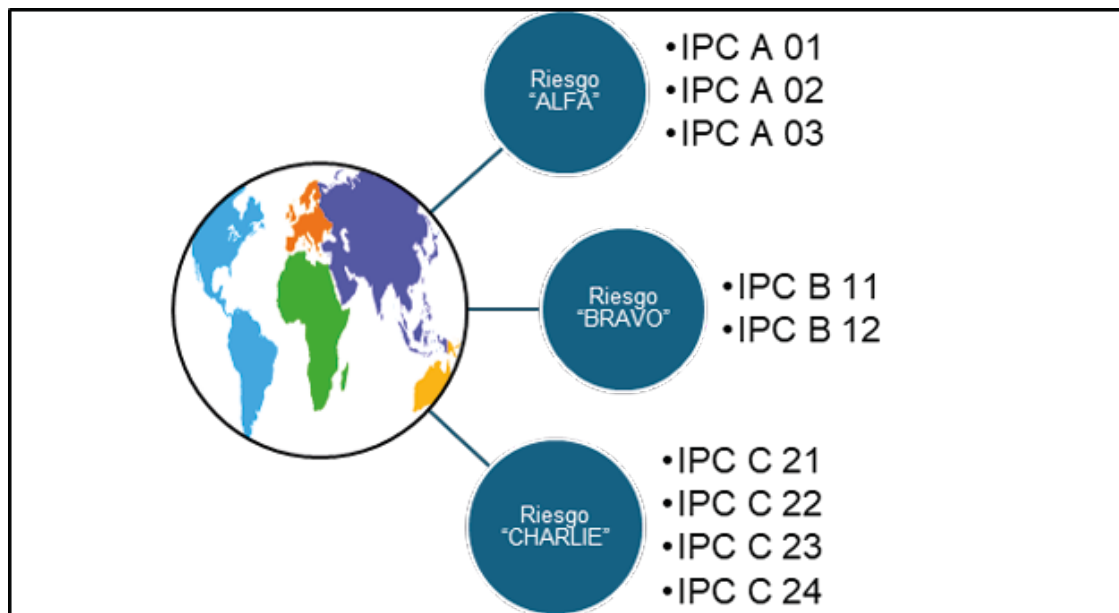


Para mayores detalles, favor de consultar los manuales de los métodos mencionados en los distintos tópicos en los que se desarrollan los conceptos y procesos adecuados.

SEGUNDO PASO: DETECTAR LOS IPC (INDICIOS DE PRE-CONFIGURACIÓN) Y MONTAR LOS SATS

Una vez reconocidos los posibles riesgos a futuro, se opera en la siguiente secuencia (puede utilizarse el software con el nombre de "SAT BASICO BALBI Versión 2.0" en Excel o versiones posteriores. En cada una de sus hojas, pueden leerse las instrucciones de aplicación. La secuencia de trabajo, descripta sintéticamente, es:

- 1) Tomar cada uno de los riesgos y verificar si es posible agrupar algunos de ellos en algo que los incluya, a la manera de un "riesgo mayor"
- 2) Verificar para ese riesgo reconocido, si tiene o puede tener riesgos derivados, e identificarlos si se lo considera apropiado
- 3) Para cada riesgo principal y cada derivado, determinar qué "indicadores" (a los que llamaremos IPC, que significa Indicios de Pre-Configuración) deberían ser analizados continuamente, de tal manera que su movimiento (en incremento o disminución) pueda estar dando alguna "señal" que se incrementa o disminuye la probabilidad de que dicho riesgo se configure en un hecho concreto (ver esquema presentado en la figura que sigue)



- 4) Definir la forma, contenido y características que cada IPC debe tener, para ser útil
- 5) Recordar que, de la misma manera que para todo indicador, para cada IPC debe determinarse:
 - Qué debe medirse u observarse
 - Cómo debe medirse o evaluarse
 - Fórmula, algoritmo, rango u otra manera de “medirlo”
 - Frecuencia o momentos en que debe ser medido o evaluado
 - Manera en que deben ser presentados los resultados de medición o evaluación
- 6) Determinar la forma en que será medido o evaluado cada IPC. En lo posible, debe buscarse procesos automáticos y continuos de medición
- 7) Desarrollar, montar y poner en servicio el correspondiente SAT
- 8) Producir la integración de los distintos SATs, siempre que no afecte su utilidad y procesamiento

De esta manera, quedan montados y operativos los SATs, brindando información de alta sensibilidad para la toma de decisiones.

INTERROGANTES DE AYUDA EN CADA MOMENTO

En este proceso de diseño, montaje y puesta en funcionamiento de los SATs, podemos considerar cuatro grandes áreas a ser atendidas, cada una en su momento. Describiremos cada una de ellas, y para las mismas propondremos una breve lista de interrogantes que entendemos ayudan a la organización y planeamiento, y mejoran los resultados.

DETECCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS A FUTURO

- ¿Se conocen los riesgos y las vulnerabilidades o consecuencias que pueden producir de configurarse como hechos?
- ¿Qué características, pautas y posibles comportamientos presentan los factores de riesgo analizados?
- ¿Se ha distribuido a todos los actores involucrados suficiente y clara información sobre los riesgos, sus consecuencias y las vulnerabilidades que pueden producir?

SEGUIMIENTO Y ANTICIPACIÓN

- ¿Se realiza el seguimiento y evaluación de los parámetros e IPCs correctos, en tiempo y forma?
- ¿Existen y se logran bases científicas sólidas para elaborar pronósticos y anticipación estratégica?
- Lo diseñado y en operación ¿permite emitir alertas precisas y oportunas?

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

- ¿Reciben oportuna y claramente todos los actores involucrados en su prevención y gestión, y los posibles afectados?
- ¿Se comprenden y asumen adecuadamente los riesgos y las alertas?
- ¿La información de alerta resulta útil y apropiada?

DECISIÓN ESTRATÉGICA Y PLANES DE ACCIÓN

- ¿Se revisan periódicamente los planes, incluso los de contingencia, y se actualizan en función de las alertas?
- ¿Se utilizan los conocimientos locales y externos y la experiencia?
- ¿Está la organización preparada, motivada y comunicada para actuar en consecuencia de las decisiones que se adopten?

Creemos que con esta síntesis aclaramos los conceptos generales y pasos más importantes del proceso de diseño, montaje y puesta en servicio de Sistemas de Alerta Temprana, referidos a la prevención y gestión de riesgos en el futuro.

Obviamente, el proceso, que en sí mismo es relativamente simple, nace y será eficiente si su punto de partida lo es. Y ese punto de partida –absolutamente imprescindible, como se ha mencionado reiteradas veces- son los mapas de Riesgos y de Oportunidades a Futuro.

⁷ Ver en diversas librerías digitales el manual de método bajo el título “Construyendo el Futuro; Método MEYEP de Prospectiva Estratégica, Septiembre de 2014”.

⁸ Ver nuestro documento y métodos acerca de la anticipación estratégica y el montaje de CENAE.

TERCERA PARTE
CREAR EL FUTURO DE NUESTRA
ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 5

LA BUENA NOTICIA: HAY HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA ANTICIPARSE

INTRODUCCIÓN

A partir de las necesidades plasmadas en este libro, desarrollamos una amplia gama de métodos destinados a dar soluciones prácticas a cada una de ellas.

El abordaje fue realizado teniendo en vista el objetivo de apoyar a todo tipo de organizaciones para que puedan conocer con antelación las posibles configuraciones futuras de su entorno, darles la posibilidad de formular estrategias más audaces, tomar decisiones más acertadas y oportunas, ser las primeras en aprovechar las oportunidades y cubrirse a tiempo de los riesgos, logrando así los mejores resultados. Al mismo tiempo, apoyamos la generación del estilo de liderazgo que hace posible la ejecución ágil y efectiva de la estrategia planteada.

En ese sentido, han sido nuestros principios rectores:

- **Análisis continuo del futuro.** Consiste en conocer, de forma organizada y anticipada las circunstancias, riesgos y contingencias que el futuro puede ofrecer. Solo así las organizaciones podrán anticiparse a eventos, fenómenos y escenarios con consecuencias sobre sus intereses y objetivos, para optimizar la toma de decisiones, evitando las situaciones peligrosas y aprovechando mejor las oportunidades. Este enfoque es, de alguna manera, la síntesis de todos los procesos, las herramientas y aportes metodológicos realizados.
- **Anticipación estratégica continua.** Es la capacidad de una organización para analizar continuamente el futuro y detectar anticipadamente los riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría ofrecer, permitiéndole a sus directivos decidir, planificar y operar en tiempo y de forma coordinada para maximizar la posibilidad de cumplimiento de los objetivos propuestos y proteger los intereses de la organización. Constituye la clave para una eficiente gestión de riesgos, aprovechamiento de oportunidades y mejora del balance estratégico a través de la prevención permanente.

- **Agilidad estratégica.** Es la velocidad y calidad de respuesta de una organización para ajustar su estrategia ante desvíos en la ejecución y/o cambios en el entorno en el que opera. Se fundamenta en el monitoreo continuo de información interna y externa del pasado, del presente y del futuro, la elaboración de planes contingentes y estilos de liderazgo que posibilitan una respuesta ágil y acertada de la organización. Es el complemento perfecto de la Anticipación Estratégica Continua para que una organización obtenga una ventaja competitiva clara sobre las demás.
- **Balance estratégico.** Es la capacidad relativa de una organización de afectar su entorno para configurarlo de forma tal que sea más favorable a sus intereses y objetivos, con respecto a la capacidad de los demás actores que operan en el mismo entorno. De esta manera, el balance estratégico cambia permanentemente, según las acciones u omisiones propias y de los diversos actores. Su mejora redunda en una mayor posibilidad de acción sobre el entorno. Por el contrario, su pérdida significa que una organización es cada vez más vulnerable a los cambios en el entorno o a las decisiones de terceros.

En los últimos años incorporamos a nuestro enfoque la mirada de la Gobernanza Anticipatoria, a fin de sumarnos a los esfuerzos que se vienen llevando a cabo en distintos países, bajo el impulso de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales y privadas que como la nuestra procuran brindar herramientas para mejorar la preparación de las estructuras de gobierno de los países en todos sus niveles a fin de enfrentar los desafíos futuros de la gobernanza global y específica en términos regionales, nacionales y organizacionales. No es ajeno a este cometido todo lo relacionado con la gobernanza corporativa.

NUESTROS PRINCIPALES DESARROLLOS METODOLÓGICOS

La totalidad de nuestros diseños metodológicos ha sido probada con éxito, obteniendo experiencias que permitieron su optimización continua. A continuación, presentamos la lista de los desarrollos metodológicos realizados por nuestro equipo, todos con Registros de Propiedad Intelectual de validez internacional.

1. MÉTODO DE PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MEYEP

Es la herramienta metodológica más robusta y sofisticada para lograr y mantener la Anticipación Estratégica Continua de corto, mediano y largo plazos. Sin duda el corazón de nuestra propuesta metodológica, que a su vez constituye base

fundamental de la mayoría de los restantes métodos (a la publicación de la presente obra alcanzó su versión 4.0).

El MEYEP es un método de Prospectiva Estratégica muy completo y sofisticado, con gran cantidad de aplicaciones exitosas tanto en organizaciones públicas como privadas de diversos países. Entre sus principales usos están:

- La construcción de escenarios futuros.
- La construcción de mapas de riesgos y oportunidades a futuro, para minimizar la vulnerabilidad de la organización y maximizar la probabilidad de logro de sus objetivos estratégicos.
- La definición de indicadores de futuro para, a partir de los mismos, montar los sistemas de alerta temprana.
- La ejecución del planeamiento estratégico anticipativo.
- El monitoreo de la ejecución de las estrategias seleccionadas.
- La obtención de perfiles de los actores que a futuro podrían ser potenciales adversarios o socios estratégicos.

2. MÉTODO PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CENTRO DE ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA – CENAE

El CENAE es una estructura liviana pero muy efectiva al interior de una organización, compuesta por talento humano organizado que emplea metodología apoyada en herramientas informáticas, en la que tiene lugar el proceso de capturar, analizar y difundir información y conocimiento de valor estratégico, que busca como resultado la Anticipación Estratégica Continua. Se trata de un verdadero “think tank de futuros” al servicio de una organización.

La necesidad de contar con una metodología para la creación de estos centros surge de las constantes demandas procedentes tanto del sector público como del privado. Más de tres décadas de experiencia en diversas agencias de Inteligencia de la región, en el armado de centros de inteligencia y el intercambio de información de analistas de varias partes del mundo, permitieron reunir conocimientos y experiencias valiosas en cuanto a su funcionalidad, eficiencia y practicidad para aportar inteligencia y, sobre todo, Anticipación Estratégica Continua a los procesos decisionales de una organización (a la fecha se encuentra en su versión 3.0)

3. MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO PLANTI

Ante el aumento de la incertidumbre, fruto de la aceleración en la frecuencia del cambio, el proceso de planeamiento estratégico también tiene que adaptarse a las nuevas demandas de los directivos y gerentes, de sus urgencias y del entorno.

Con esto en mente, hemos desarrollado el Proceso de Planeamiento Anticipativo (PLANTI), basado en la construcción ágil y eficiente de escenarios de futuro y su

análisis; el monitoreo continuo de información interna, externa, del pasado y del futuro; y el ajuste permanente de la estrategia para lograr la anticipación de riesgos y oportunidades, a fin de maximizar la probabilidad de logro de los objetivos estratégicos propuestos. Una forma de aplicación del MEYEP, se encuentra en su versión 2.0.

4. MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ANTICIPATIVO – DIAGNÓSTICO PLANTI

La evaluación del proceso de planeamiento estratégico de una organización es fundamental para determinar si tiene claridad en la formulación estratégica y la forma como gestiona la estrategia definida. Esta evaluación debe actualizarse, para atender los cambios del entorno y de los escenarios analizados. Por eso hemos desarrollado una herramienta mediante la cual, rápidamente, se puede realizar un diagnóstico del grado de madurez del proceso de Planeamiento Anticipativo.

En cada uno de sus pasos se formulan a los directivos de la organización una serie de interrogantes que incitan a la reflexión, cuyas respuestas permitirán diagnosticar el grado de madurez actual de sus procesos de planeamiento anticipativo, el nivel al cual podría aspirar en el corto/mediano plazo la organización y cómo podría avanzar hacia estadios de mejores prácticas en etapas posteriores, si fuese necesario. En función de los resultados obtenidos, la organización podrá diseñar las acciones destinadas a la implementación de un proceso de planeamiento anticipativo desarrollado a medida, para dejar de reaccionar ante el futuro (actitud reactiva) y comenzar a anticiparse para construir el futuro deseado (actitud proactiva).

5. MÉTODO PARA LA DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES A FUTURO – RYO

La detección anticipada de los riesgos y las oportunidades que cada situación futura podría ofrecer es una demanda cada vez más frecuente por parte de las organizaciones. La mera construcción de escenarios de futuro no aporta suficiente información de valor estratégico, por lo tanto se deben evaluar en cada escenario los efectos positivos y negativos de los comportamientos de las variables y/o las acciones de los actores sobre los intereses y objetivos de la organización, y la manera como estos efectos interactúan para generar situaciones que puedan configurar riesgos u oportunidades.

El resultado de ese trabajo permitirá elaborar los mapas que servirán para mantener y en lo posible incrementar el balance estratégico de la organización a través de una mejor gestión. Como desprendimiento del MEYEP, se encuentra también en su versión 4.0. Sobre la base de sus resultados, es posible construir los sistemas de alerta temprana.

6. MÉTODO DE DISEÑO Y MONTAJE DE SISTEMAS DE ALERTA TEMPRANA – MESAT

Permite, de una manera sencilla y eficiente, montar y poner en servicio sistemas de alerta temprana que advierten con anticipación a una organización sobre la ocurrencia de eventos de ruptura, riesgos y oportunidades, que podrían tener consecuencias relacionadas con sus intereses y objetivos, lo que lo convierte en una herramienta de invaluable utilidad en los procesos de prevención y gestión de riesgos. Estos sistemas integran principios de gestión de riesgos, prospectiva y análisis estratégico continuo para detectar y anticipar riesgos y oportunidades que en algunos casos no fueron tenidos en cuenta en el ciclo de gestión convencional. Actualmente transita su versión 3.0.

7. MÉTODO ULTRA RÁPIDO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA – FLASH

Fue desarrollado especialmente para la prevención y gestión de crisis y emergencias. Surge como respuesta a las demandas cada vez más frecuentes por parte de las organizaciones de contar con herramientas ágiles de análisis del futuro para gestionar este tipo de situaciones, dado que los tiempos de ejecución de los métodos tradicionales no se ajustan a las urgencias tan características del entorno VICA.

Procesos metodológicos simplificados, pero al mismo tiempo rigurosos y científicos, permiten en aproximadamente una jornada detectar los posibles escenarios de futuro en el cortísimo y corto plazo, obtener los riesgos y oportunidades de dichos escenarios, y poder sugerir al sistema decisional las acciones que desde el análisis recomienden qué (no) hacer en lo inmediato y qué lograr (impedir) que ocurra. Se encuentra en su versión 3.0.

8. MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO POR DISEÑO DE CAPACIDADES – MEPECAP

Creado inicialmente orientado al área de la Defensa Nacional, a medida que se desarrollaba se vio la posibilidad de aplicarlo también en el área de Seguridad Ciudadana y Pública. En 2016 y a través de algunas pruebas de campo, se hizo evidente su utilidad para todo tipo de organizaciones (ya se encuentra en su versión 3.0).

Como en otros casos, utiliza algunas de las funciones y herramientas del MEYEP. Su diferencia con este último es que a partir de los mapas de riesgos y oportunidades se procede a diseñar las capacidades necesarias para enfrentarlos, orientadas a las tres mayores demandas estratégicas: la prevención, la gestión de riesgos y el mantenimiento o mejora del balance estratégico

9. MÉTODO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CONFLICTOS – MACO

Está basado en la obra del Dr. Remo F. Entelman (2002), “Teoría de Conflictos”. Surgió a partir de la idea de sintetizarla en un método simple que pudiese guiar a analistas e investigadores en un proceso mental racional de evaluación de situaciones conflictivas existentes o potenciales.

Siguiendo los principios de la mencionada teoría, el método evalúa una serie de indicadores agrupados en aspectos propios de la estática y la dinámica de un conflicto. Su aplicación en diversos países de la región ha dado enormes resultados positivos, favoreciendo los esfuerzos de prevención, administración y solución de conflictos y también mejorando las estrategias de diálogo y negociación. De especial valor para la prevención de escaladas o el descontrol de un conflicto. Se encuentra en su versión 3.0.

10. MÉTODO DE ANÁLISIS DE PERCEPCIONES DE LOS ACTORES MAPER

Los seres humanos no actuamos en base a la realidad, sino en base a la interpretación que hacemos de la realidad, la cual depende de nuestros conocimientos y nuestra experiencia de vida. Por lo tanto, la percepción de la realidad es particular y distinta para cada uno.

Esta premisa fue el origen del desarrollo de este método. Se trata de una técnica especial de análisis y evaluación de las percepciones de los actores, con el objeto de intentar deducir anticipadamente sus conductas y actitudes cuando se interactúa con ellos, o frente a alguna interacción social. Los resultados obtenidos con este análisis son muy exitosos en términos de prevención, negociación y gestión de riesgos. En su desarrollo participaron psicólogos, psiquiatras y expertos en diversos campos durante más de dos años de trabajo. Hoy, contamos con la versión 5.0 derivada de mejoras a partir de las experiencias concretas de aplicación.

11. MÉTODO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL Y URBANA – METERRA

América Latina sufre hoy un fuerte y desorganizado proceso de migraciones internas desde lo rural a lo urbano y el aumento de asentamientos urbanos y periurbanos sin ningún tipo de desarrollo infraestructural y de ordenamiento mínimo. La falta de planeamiento estratégico de mediano y largo plazo aplicado al ordenamiento territorial y urbano se transforma en crisis y graves problemas, muchos de ellos de casi imposible solución.

La región requiere urgentemente complejos procesos de reordenamiento en este sentido. METERRA constituye una solución accesible, simple y aplicable a las pequeñas y grandes comunidades, y permite vincular los planes de ordenamiento

territorial de las regiones menores en sistemas articulados y coherentes de grandes regiones o dimensiones. Actualmente en su versión 3.0.

12. MÉTODO DE PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL – FUTORG

Permite analizar y definir en detalle y profundidad el perfil y visión de una organización hacia el futuro. Toda empresa u organización pública o privada debería, cada cierto tiempo, anticiparse al futuro para evitar graves riesgos. En este sentido, hablamos de una aplicación muy especial de la prospectiva, a la que le asignamos el nombre de prospectiva organizacional.

Utilizando los métodos disponibles de penetración en el futuro, debe estudiarse la evolución futura del entorno vinculado a la organización que se analiza y luego a ésta (sus servicios, sus productos, áreas de operación, las demandas que surgirían, los cambios y transformaciones, etc.) en dicho entorno.

De esta manera se podrá decidir acerca de su estructura organizacional, sus funciones más apropiadas, las competencias de su talento humano, los cambios en sus productos / servicios, etc. En síntesis, se trata de asegurar la sostenibilidad de la organización y su buen desempeño en un futuro cambiante y dinámico. Alcanzó la versión 3.0.

13. MÉTODO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y LA GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA MEDORG

Es claro que la dinámica actual requiere procesos muy elaborados de modernización del Estado (o de las estructuras institucionales y productivas oficiales) y, al mismo tiempo, la modernización de la gestión en todos sus niveles. Se busca deducir qué características deberán tener las estructuras organizacionales en todas sus facetas y al mismo tiempo, modernizar, simplificar y dar coherencia a los procesos de gestión (administrativos, logísticos, de ejecución, de supervisión y control, etc.).

Para lograrlo, deben aplicarse herramientas específicas de la prospectiva y de la anticipación estratégica que permitan elaborar los diseños generales y operativos de las organizaciones en el presente y fundamentalmente hacia el futuro. El MODORG (en su versión 2.0) es una respuesta efectiva a ello.

14. TALLER BREVE DE ALTA PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL ESCENARIO DE FUTURO LOCAL DESEADO TAFUTLOC

En su versión 4.0, consiste en un programa en el que los actores sociales de un municipio definen su futuro en dos jornadas y media de trabajo, mediante la obtención del consenso acerca de objetivos y estrategias para el desarrollo local, orientado hacia el futuro deseado. Requiere de un alto nivel de participación social,

por lo que supone contar con presencia del Estado (autoridades locales, ejecutivas y legislativas y representantes de niveles superiores), del sector productivo (cámaras y empresas), de las pequeñas y medianas empresas y micro-emprendimientos, de las organizaciones profesionales y sindicales, de las instituciones educativas, de otras organizaciones de la comunidad, de los medios de comunicación social, de organismos provinciales, regionales, nacionales e internacionales vinculados y de otros actores sociales individuales o institucionales de la sociedad local o con influencia sobre ella.

Los resultados esperados incluyen la elaboración de diagnósticos, la selección de áreas que se vislumbren competitivas, la elaboración de una visión compartida sobre el futuro y la fijación de las grandes pautas, metas y desafíos a considerar en el desarrollo de las políticas y estrategias para lograr la construcción del futuro local deseado.

15. TALLER BREVE DE ALTA PARTICIPACIÓN DEL PLANTEL HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL ESCENARIO DE FUTURO ORGANIZACIONAL DESEADO TAFUTORG

Con alto nivel de participación del plantel humano de una organización, procura la obtención del perfil del escenario de futuro organizacional deseado. Consiste en un programa donde los actores propios y vinculados de una organización o de un conjunto de ellas definen su futuro deseado mediante la obtención del consenso acerca de metas y estrategias para el desarrollo organizacional futuro, a través de un detallado análisis que requiere de un trabajo altamente participativo de tres jornadas y un proceso de análisis de sus resultados de entre 2 a 4 días.

Se espera contar con la participación más amplia de actores vinculados con las organizaciones, sean estas públicas o privadas. En cada caso, la elaboración de las tipologías y grupos de actores a convocar para el trabajo deberá hacerse con la mayor apertura y transparencia. Los objetivos son similares al TAFUTLOC, pero aplicados a la organización que corresponda. En su versión 3.0.

16. MÉTODO DE ANÁLISIS DE PERCEPCIONES, SENTIMIENTOS Y OPINIONES – ZEUS

Ningún ser humano interactúa con otros desde la estricta realidad, sino que lo hace desde “su” realidad, siempre subjetiva. Este método constituye un análisis de las percepciones y sentimientos de los actores frente a cada una de las situaciones en las que actúa, por propia voluntad u obligado por las circunstancias. En el complejo mundo de las tecnologías de la información y las comunicaciones que vivimos, se reconoce que las percepciones e interpretaciones de los oyentes frente a un mensaje y al individuo u organización que lo emite, suele tener resultados diversos y distintos en el conjunto de receptores. No este método se hace una lectura

estratégica y prácticamente inmediata de los procesos comunicacionales que se deseen analizar en las redes.

Actualmente en su versión 2.0. En situaciones de alto intercambio comunicacional, como son los tiempos de campañas políticas o de marketing, los procesos de participación y búsqueda de consensos por diversas causas, propuestas de medidas, restricciones y en todo otro proceso de interacción humana particular, focalizada o masiva, es muy importante poder evaluar constantemente lo que los mensajes y las acciones generan en los receptores, esto es, sus percepciones y sentimientos (negativos, neutros o de indiferencia y positivos). También es importante reconocer a los influencers y a las principales cadenas de mensajes, que permiten analizar en profundidad las percepciones sociales y generar una estrategia comunicacional que contribuya a obtener los objetivos planteados.

17. MÉTODO BREVE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO HEXAN

Este es un método (Versión 3.0) de análisis estratégico que puede desarrollarse en muy poco tiempo para brindar al proceso decisional estratégico información de estado y de evolución en el cortísimo y corto plazo de un tema específico y aportando incluso los riesgos, oportunidades y acciones sugeridas para su tratamiento.

Se apoya en métodos probados como el FLASH® y otros. Normalmente, sus resultados tienen una validez en un determinado tiempo, por lo que algunas veces debe procederse a una revisión y actualización oportuna. El análisis incluye la Situación Estratégica, los Escenarios, los Riesgos y Oportunidades, las Alertas y las Acciones sugeridas.

18. MÉTODO DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS PSICOLÓGICOS ALTAMENTE CRÍTICOS – ESIC

Todo escenario construido por la mente del ser humano se dinamiza y opera con tres características esenciales: ubicación física, especificidad y componente psicológico. Cuando un escenario es gobernado por el componente psicológico y este crece o se dispara sin control, aparecen los denominados escenarios psicológicos altamente críticos. De la misma manera, y muchas veces en paralelo, se desarrollan complejos escenarios emocionales en los individuos.

Fue necesario desarrollar un proceso metodológico que centrara el análisis y evaluación de estos escenarios a través de una serie de indicadores concretos que facilitaran leer dichas situaciones. Esta metodología, combinada con el método MAPER, ha dado excelentes resultados, pues se ha comprobado que las conductas y actitudes de los individuos y grupo se ven fuertemente influenciados por estas situaciones psicológicas. Se encuentra en su versión 4.0.

19. MÉTODO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD CIUDADANA Y CONVIVENCIA PACÍFICA – SEGCIUD

Según lo establecido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su documento “Sinopsis: Seguridad Ciudadana”, esta última es definida como:

“[...]el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica. Se le considera un bien público e implica la salvaguarda eficaz de los derechos humanos inherentes a la persona, especialmente el derecho a la vida, la integridad personal, la inviolabilidad del domicilio y la libertad de movimiento. La seguridad ciudadana no trata simplemente de la reducción de los delitos sino de una estrategia exhaustiva y multifacética para mejorar la calidad de vida de la población, de una acción comunitaria para prevenir la criminalidad, del acceso a un sistema de justicia eficaz, y de una educación que esté basada en los valores, el respeto por la ley y la tolerancia. La seguridad ciudadana es un elemento fundamental de la seguridad humana.”

Por su sola expresión, se puede entender la complejidad e integralidad del concepto moderno de seguridad ciudadana. No solo la lucha contra el delito, sino también la desarticulación de todo tipo de conflictividad social. Con dicha visión se diseñó una metodología apropiada para desarrollar planes estratégicos, cuya primera aplicación exitosa ha sido en el Ministerio del Interior de Ecuador, para el desarrollo de su Plan Estratégico Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019 -2030, actualmente vigente. La última versión de este método es la 5.0.

¿CÓMO UTILIZAR EFECTIVAMENTE UNA CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICA?

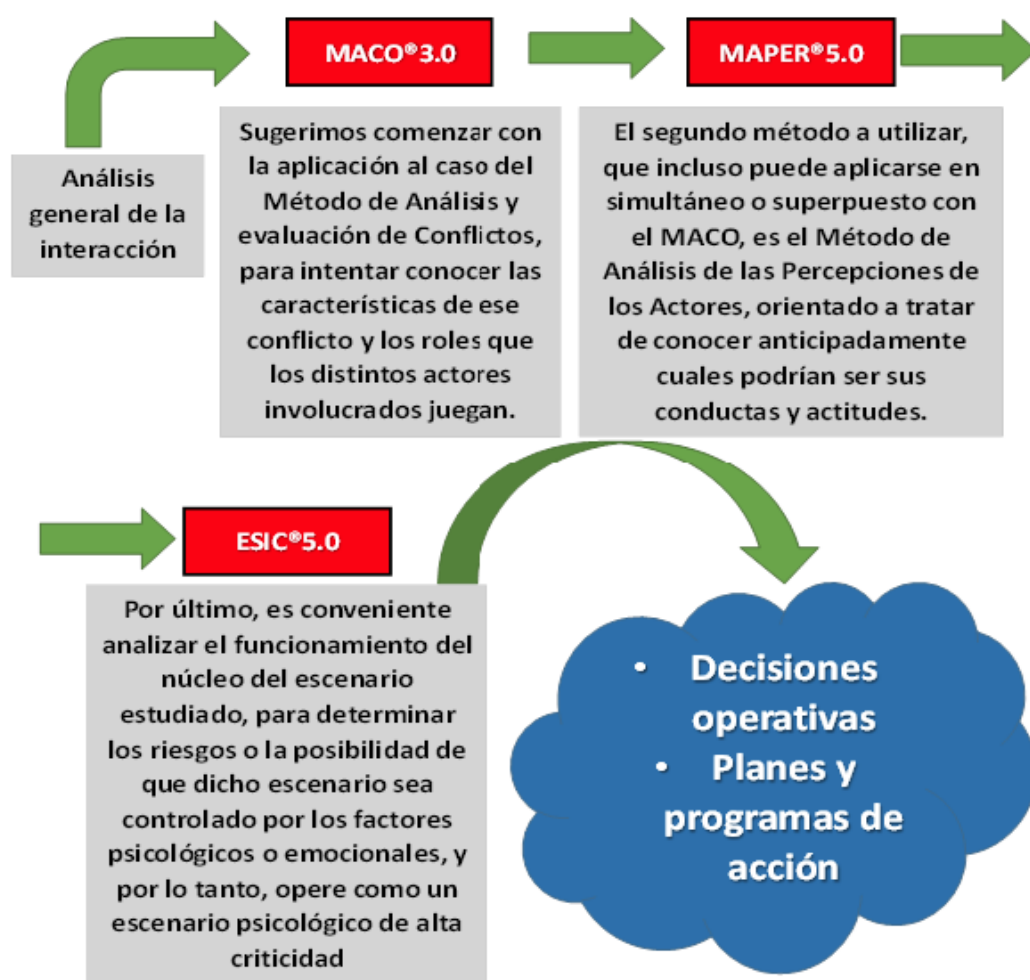
La primera tarea de quien dirige un equipo de analistas es diseñar en detalle el proceso metodológico que se utilizará en el caso concreto que debe abordarse. Este diseño dependerá de indicadores como tiempo y recursos disponibles; posibilidad de acceso a información en tiempo y forma; características del tema a investigar; resultados buscados o esperados del proceso de análisis; disponibilidad y conveniencia de participación social; disponibilidad de expertos y especialistas a ser consultados; experiencia de los analistas en diversas aplicaciones metodológicas, entre otros.

Tomando en consideración lo mencionado y otros fundamentos similares, debe diseñarse una suerte de flujo metodológico secuencial en el que normalmente deberán combinarse diversas propuestas metodológicas, y posiblemente, cada una de ellas se realice en forma limitada o circunscripta a solo partes de su total. De esta manera, podrá iniciarse un trabajo con suficiente rigor científico y metodológico.

FLUJO METODOLÓGICO PARA LA INTERACCIÓN HUMANA Y CONFLICTIVIDAD SOCIAL EN GENERAL

La mayor cantidad de situaciones que analizaremos estarán enmarcadas en el concepto de interacción humana. En toda interacción humana, estarán presentes en todos los casos, tres categorías de intereses de los actores en su proceso interactivo: intereses en cooperación; intereses en competencia e intereses en conflicto.

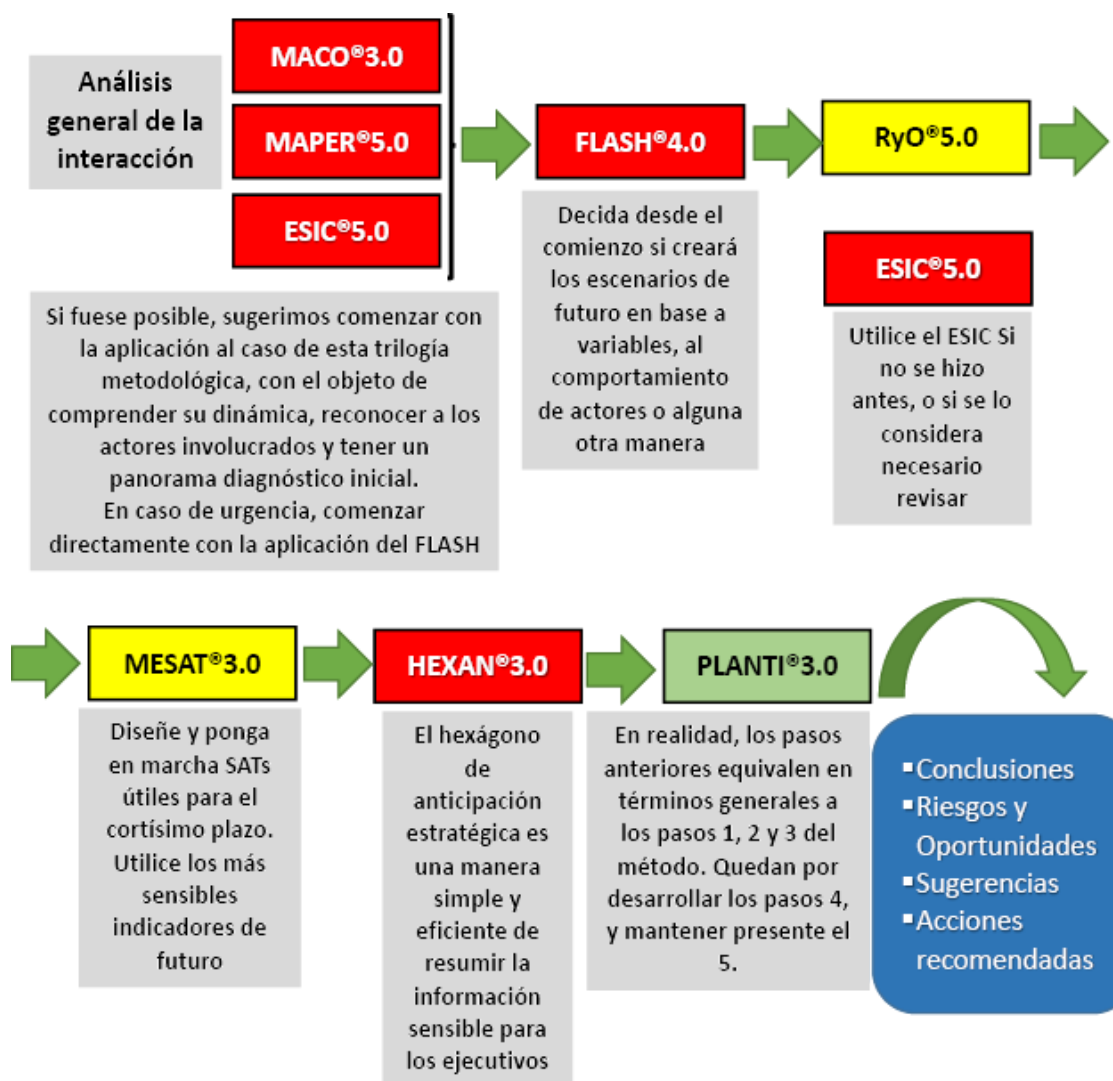
Considerando los métodos descritos, un flujo metodológico tipo podría ser el siguiente:



FLUJO METODOLÓGICO PARA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA EN CORTÍSIMO Y CORTO PLAZO

Esta combinación de métodos tiene como fundamento y origen al Método FLASH, que fue diseñado para ser aplicado y obtener resultados en muy corto tiempo (horas y días), para situaciones que si se pueden anticipar, podrían devenir en la posibilidad de evitar o frenar crisis y emergencias, y si no se pueden prevenir, se puedan manejar exitosamente.

El método FLASH ha sido probado con total éxito en diversas situaciones críticas de orden internacional.

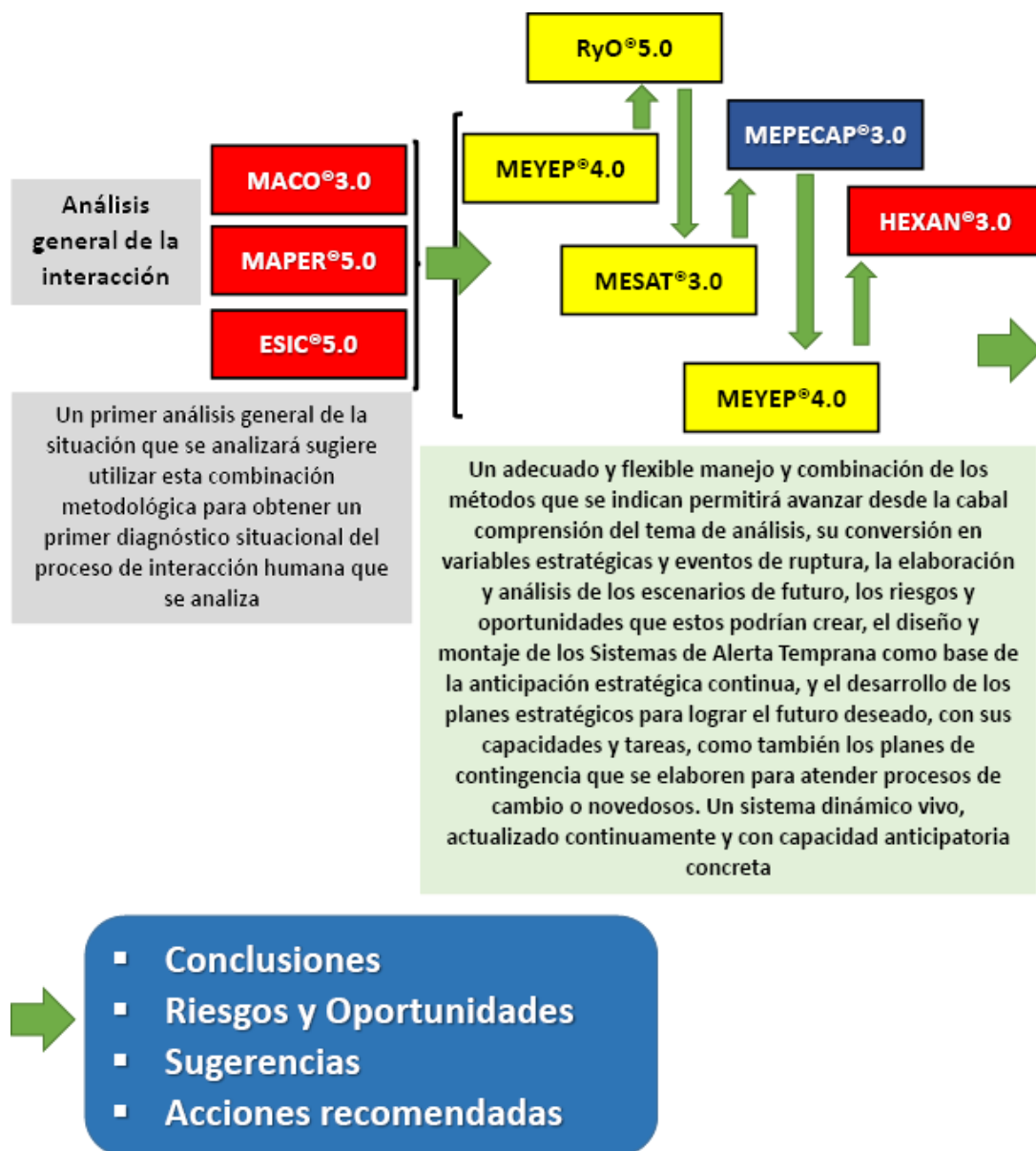


FLUJO METODOLÓGICO PARA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZOS Y PLANTI

El análisis de los posibles escenarios de futuro con suficiente anticipación (mediano y largo plazos) es fundamental para todo tipo de organizaciones y situaciones. Un

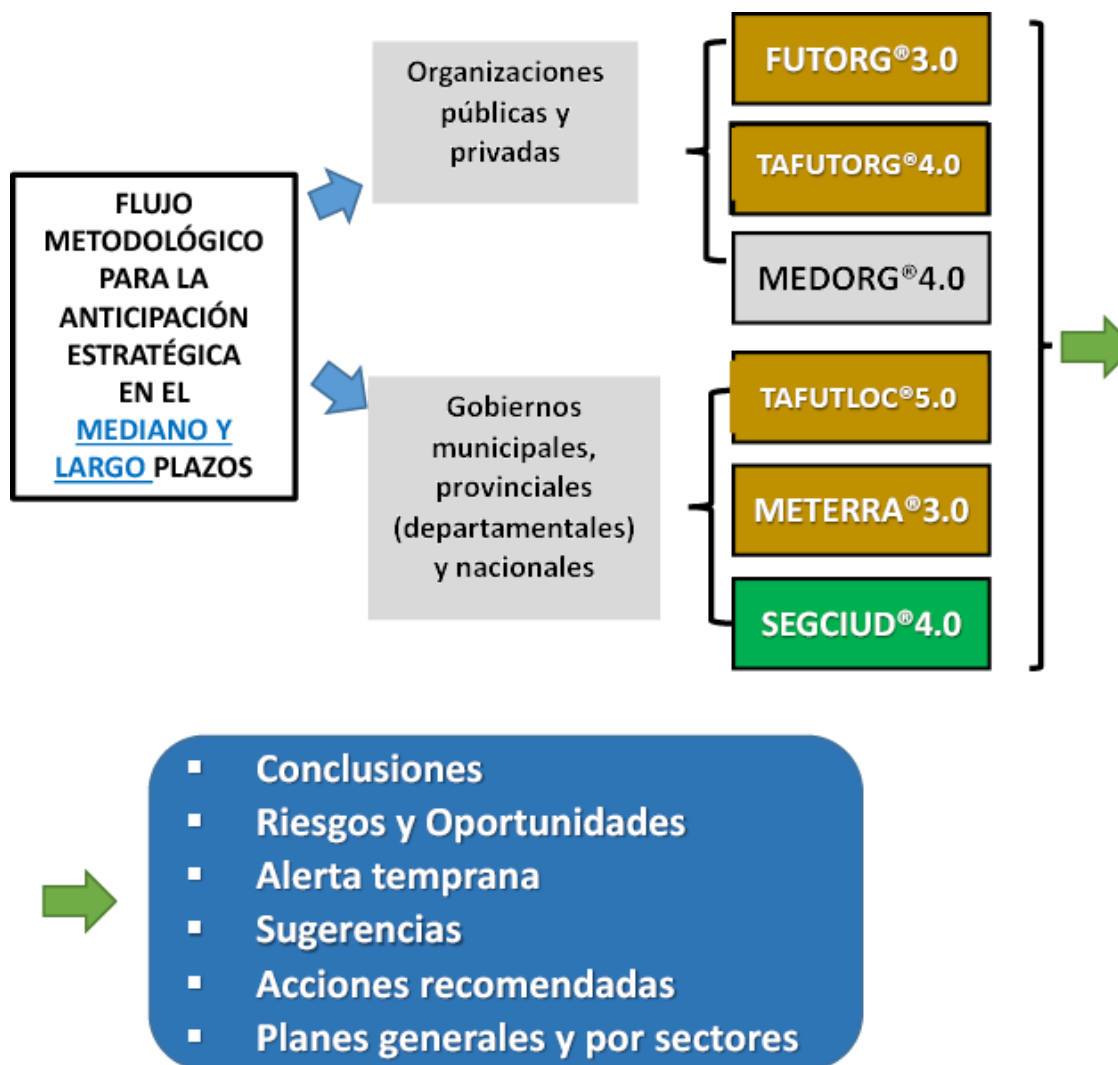
análisis como el que se sugiere, una vez realizado, debe mantenerse permanentemente revisado y actualizado, para absorber la dinámica de cambio y las mutaciones que seguramente se producirán.

Solo con estos estudios se podrán generar estrategias eficientes de prevención, de gestión de riesgos y de balance estratégico. Un flujo metodológico tipo podría ser el siguiente:



FLUJO METODOLÓGICO PARA LOGRAR EL FUTURO DESEADO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS Y DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS A

NIVEL MUNICIPAL, PROVINCIAL, DEPARTAMENTAL O NACIONAL



CAPÍTULO 6

PLANIFICAR ANTICIPADAMENTE Y CÓMO ESTAR EN CAPACIDAD DE ENFRENTAR LOS ESCENARIOS FUTUROS⁹

EL TEMOR A LA INCERTIDUMBRE

Sin duda uno de los temores más “paralizantes” a que nos exponemos de manera creciente los seres humanos es el de la incertidumbre, esto es no saber qué va a pasar en un período de tiempo determinado como para estar preparado para hacer frente a ello. Algo que, a niveles estratégicos y de negocios se vuelve crucial, sobre todo en un entorno cambiante como el que transitamos.

Sin embargo, podemos hacer de esa incertidumbre un aliado para mejorar el balance estratégico, esto es una ventaja competitiva. No olvidemos que nuestros competidores (países, empresas, personas) tampoco saben “que va a pasar. En principio reconocer que no es más que la expresión – por cierto a menuda cruda y difícil de tolerar – de la libertad humana. Lejos de un determinismo aburrido, esa incertidumbre a la vez que sumirnos en cierta penumbra nos permite elegir y, a partir de allí, fijarnos objetivos, hacer caminos para alcanzarlos.

¿LA INCERTIDUMBRE PUEDE ESTAR DE NUESTRO LADO?

El diseño de escenarios futuros, no traccionados desde el pasado ni consecuencia de la simple proyección del presente, es uno de los beneficios de la estar anticipados estratégicamente. La prospectiva como apoyo de la penetración en el futuro, la inteligencia estratégica surgida de lo que dimos en denominar “información de futuro”, son sus pilares. Así, los mapas de riesgos y oportunidades elaborados a partir

de esos escenarios permitirán que cada decisión adoptada tenga en cuenta los efectos futuros esperables teniendo en consideración su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

La anticipación es la herramienta que nos ayuda a actuar para que suceda lo que queremos que suceda (o lo más cerca de ello) y no suceda lo que no queremos (o nos ocasione el menor daño posible). Y para ello el proceso se completa con el planeamiento estratégico dirigido a hacer realidad el futuro deseado para nuestra organización. Sin embargo, disponer de los escenarios y no contar con sistemas que nos alerten para adoptar las mejores decisiones sirve para muy poco.

Para la Real Academia Española, incertidumbre es “falta de certidumbre”. Esta última es definida como certeza, que posee a su vez dos acepciones: conocimiento seguro y claro de algo y firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar.

No existe referencia a los análisis estratégicos que no incluya la mención de la incertidumbre como característica (negativa) distintiva del entorno. Es un recurso que nunca falla cuando no se quiere comprometer la toma de una decisión con los fracasos que pudiere acarrear. Incluso a menudo se transmite una suerte de desdén hacia la previsión, habida cuenta de considerar que sin importar lo que se haga no existe un grado de certeza aceptable respecto de la situación a enfrentar en el futuro del inmediato al largo plazo. Algo así para que me voy a preparar si después no me sirve para nada. Obviamente, sin no apelamos a métodos como los que propugnamos, esa aseveración no sería tan errada.

Sin quitar validez al hecho de que los entornos del presente y los que pueden explorarse a futuro son de una incertidumbre creciente, no pueden soslayarse dos aspectos que ayudarán a poner las cosas en su lugar:

- La incertidumbre no es más que la condición básica de la libertad humana: de lo contrario nos hallaríamos ante un determinismo que pondría en jaque la creatividad y el libre albedrío, fundamentales para el desarrollo del ser humano.
- Esa incertidumbre no debe usarse como excusa para no anticiparse y adoptar previsiones respecto de lo que puede pasar, de lo que queremos evitar que pase y fundamentalmente de lo aspiramos a que suceda porque conviene a nuestros objetivos, a los de nuestra organización.

*“Debemos por otro lado felicitarnos por la existencia de la incertidumbre. Es ella la que permite la esperanza, condición de la vida humana. Es ella quien engendra la innovación, favorece la diferenciación y permite que el mundo no sea un simple reflejo de las relaciones de fuerzas. Es la incertidumbre y su aceptación en tanto dimensión del orden del mundo que otorga todo su valor a la inteligencia humana”.*¹⁰

Es verdad que la incertidumbre complica la toma de decisiones, pero está, entonces, asociada con la capacidad para influir en el futuro, pudiendo hasta llegar a ser una “aliada estratégica” de la anticipación y lo que ella conlleva en cuanto a la

gestión de riesgos, al aprovechamiento de oportunidades y a la existencia de sistemas de alerta temprana. No olvidemos que los oponentes, competidores o como los llamemos también están sujetos a la misma condición del entorno.

- “Incertidumbre y cambio son las dos características principales y permanentes de la dinámica social, política, económica y de seguridad de estos tiempos. Y seguramente, estos factores de alto impacto crecerán y serán más fuertes en el futuro. Quienes lideran y dirigen organizaciones públicas y privadas de todo tipo, si se ven “atacados” por estas dos tendencias pesadas que nombramos, podrán sufrir diversos efectos que impactarán muy negativamente en sus instituciones y en sus equipos humanos:
- Parálisis y abandono; resignación; metas cortas (supervivencia).
- Actitud claramente reactiva y defensiva.
- Pérdida de la iniciativa.
- Pérdida de eficacia/efectividad.
- Decisiones bajo presión de urgencia, no de importancia.
- Creciente lentitud y baja calidad de respuestas” ¹¹

Es muy distinto no tener idea de lo que puede pasar a explorar los futuros posibles y contar con un abanico de escenarios que nos permitirán planificar orientándonos hacia el objetivo deseado, pero adoptando simultáneamente previsiones en forma de planes de alternativa (reducir la incertidumbre). La existencia de “islas de certeza” contribuirá con ese cometido. Usando los métodos tradicionales, no haríamos más que proyectar la incertidumbre de hoy al futuro. De ahí el valor de la prospectiva.

La respuesta entonces ante la incertidumbre radica en el logro de una anticipación estratégica continua, orientada a los escenarios propios de los futuros posibles y con planes de contingencia que prevean la posible irrupción de eventos que modifiquen el planeamiento original dirigido al logro de los objetivos deseados por la organización. Un desafío para los líderes, sin duda.

Con toda claridad, Edgar Morin nos dice que:

“Hoy vivimos bajo el reino absoluto de la incertidumbre. Este estado transitorio nos obliga a vivir sabiendo que esta incertidumbre es ahora una parte esencial de nuestras vidas.” ¹² *“... ¿no ha sido siempre parte de la experiencia humana? Nuestros antepasados tuvieron que afrontar bien la incertidumbre: enfermedades, depredadores, inundaciones, hambrunas, guerras, traumas de todo tipo... Entonces, ¿son las cosas realmente tan diferentes en estos días? Lo que podemos aprender de esta historia de errores, horrores, callejones sin salida y desastres ecológicos es que nuestros sueños de orden, control y predicción ciertamente pueden conducir a islas de certeza, pero que el orden puede, en cualquier momento, verse envuelto en océanos de incertidumbre y desorden.”* ¹³

Se recurre a variados acrónimos para describir una situación que bien puede resumirse en el famoso VUCA, en donde sin duda la incertidumbre (la U de uncertainty) sobresale en medio de la volatilidad, la complejidad y la ambigüedad. El VUCA ha dado paso a múltiples combinaciones en el intento de describir un paisaje estratégico que viene a complicar la toma de decisiones de líderes de todo tipo de organizaciones. Ello no significa que no haya nada que hacer y que debamos

abandonarnos a la actitud pasiva de sufrir al cambio o asumir que hay que estar preparados sólo para reaccionar ante lo que suceda, renunciando a la posibilidad de adoptar previsiones proactivas y lo que es más importante a la creación del futuro deseado.

Debemos vencer a la desesperanza y la resignación. Para algunos, el VUCA (y sus variantes) serán sinónimo de pánico, de confusión. Para otros, sin duda, de oportunidad para la creación y la innovación. Es nuestra decisión elegir qué lado preferimos (o nos gustaría) estar.

¿PARA QUÉ ANTICIPARSE ESTRATÉGICAMENTE EN UN ENTORNO INCIERTO?

Justamente para evitar sorpresas. En este punto es necesario recordar que la anticipación estratégica no permite solamente atreverse a imaginar los futuros que podrán suceder sino (“anticipándose” a ellos), y fundamentalmente, adoptar las previsiones para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades que aquellos conllevan y disponer de herramientas – sistemas de alerta temprana – que nos permitan contar con alarmas respecto de qué caminos discurre la situación en función de los escenarios futuros diseñados.

¿CÓMO DECIDIR Y PLANIFICAR EN UN ENTORNO INCIERTO?

A esta altura, podríamos dar una respuesta corta y sencilla: estando anticipados estratégicamente. Pero daríamos paso al interrogante fundamental: ¿cómo lograr estar anticipados estratégicamente?

No cabe duda que ayudar a responder esa pregunta es objeto fundamental de este libro. Al menos despertar la inquietud.

El auxilio de una disciplina científica como la prospectiva, el aporte de la inteligencia estratégica y un abanico de métodos en constante evolución nos conducen a la buena noticia que desarrollamos en el capítulo anterior.

El cambio fundamental está en no pensar en el futuro (así, en singular), sino hacerlo en los futuros (sí, en plural). Si se quiere, para ser más concretos, en diversas variantes de futuro que conocemos como escenarios, que no son más que distintas combinaciones de las variables que conforman, desde adentro y desde afuera, nuestro “problema” (no importa de qué organización se trate, puede ser una empresa o el futuro de un país a un horizonte temporal dado).

Conocer que podría, qué puede suceder (lo venimos resaltamos varias veces: NO qué va a pasar) nos permitirá elegir un futuro para nuestra organización conforme a nuestras capacidades (y a las que podamos desarrollar en el horizonte temporal elegido) pero que además tenga en cuenta los riesgos y oportunidades que pueden surgir por la ocurrencia de otros futuros y así tendremos a mano la posibilidad de no paralizarnos cuando las cosas no se dan como las esperábamos, contando con alternativas para esas contingencias, ni vivir reaccionando (“apagando incendios” como nos gusta decir

El método MEYEP del que hablamos en el Capítulo 5 es claro en este punto: *“Trabajaremos mediante el análisis de distintos comportamientos a futuro de cada una de las variables e indicadores estratégicos seleccionados. Con dichos comportamientos diferenciados se elaboran y evalúan (fundamentalmente en términos de riesgos y oportunidades) una serie de escenarios.*

Los principales escenarios que deberán desarrollarse son:

- Escenario óptimo
- Escenario tendencial correspondiente al horizonte temporal de trabajo
- Escenarios exploratorios (al menos dos)

La evaluación de los escenarios mencionados se orientará fundamentalmente al reconocimiento de los riesgos y oportunidades a futuro que cada uno de ellos presenta.” ¹⁴

De esos escenarios surgirán mapas de riesgos y oportunidades. Obviamente el proceso no es tan sencillo y existirán además aspectos que por sus características salen de la norma, podemos decir que hasta de lo racional: son los que denominamos “*eventos de ruptura*”, que también deben ser considerados, analizando su impacto sobre nuestros objetivos en caso de producirse. En última instancia todo se reduce a considerar que efectos pueden tener los posibles sucesos del futuro en términos de riesgos y oportunidades.

Como es de suponer, la gestión de riesgos está relacionada directamente con los sistemas de alerta temprana. Sabemos qué podría suceder y qué efectos negativos puede ello ocasionarnos. Se trabaja con variables e indicadores para armar los escenarios e incluso imaginar qué otra cosa podría suceder, introduciendo los eventos de ruptura.

Finalmente, llega el momento de adoptar previsiones para que luces amarillas se vayan encendiendo a medida que la situación vaya indicando hacía cuál de los escenarios se está dirigiendo.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO

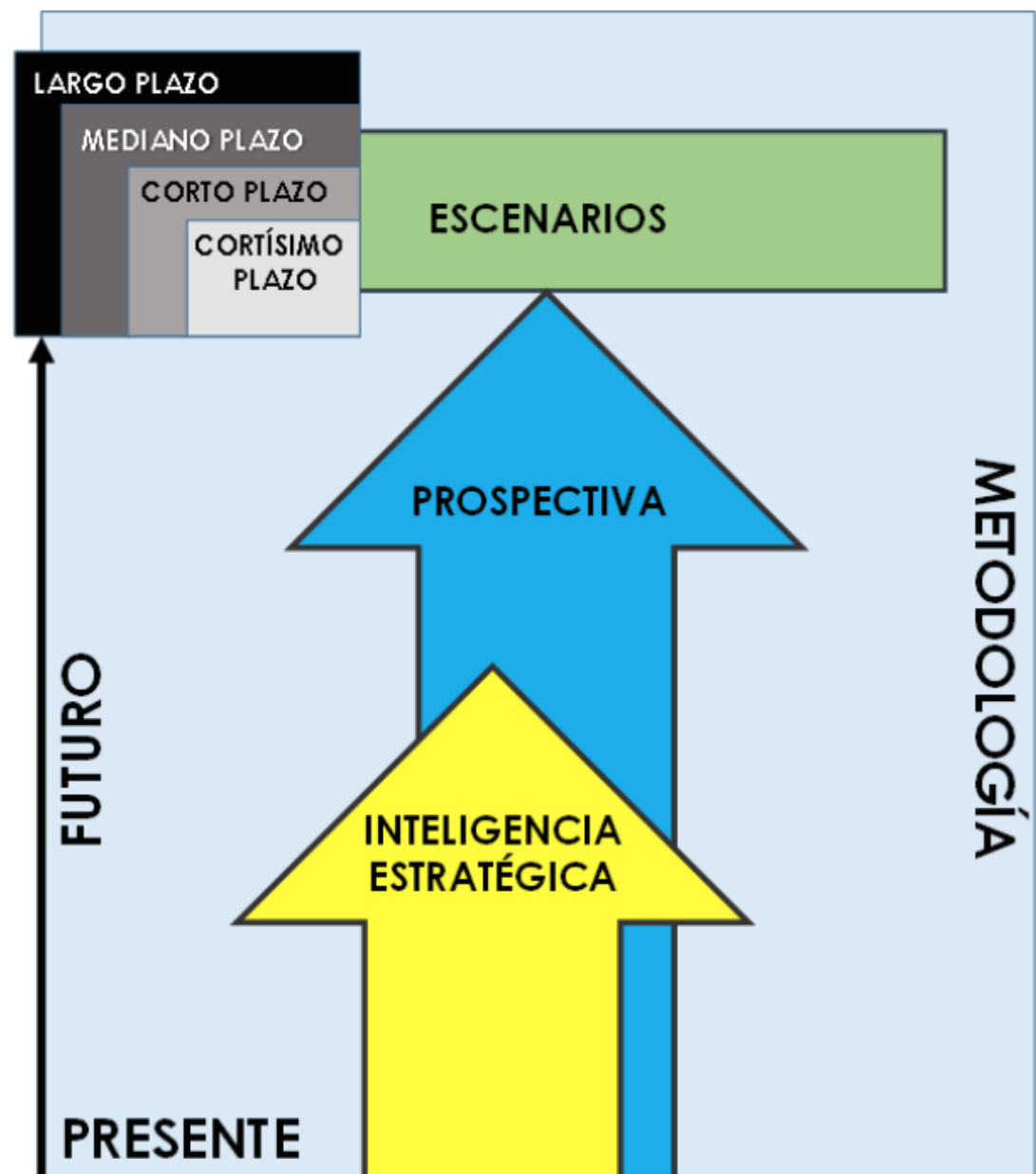
La definición más sencilla del planeamiento consiste en caracterizarlo como la actividad que nos permite ordenar una sucesión de actividades y objetivos a ser cumplidos en una secuencia de tiempo determinada.

Ya dijimos que no nos atamos a la rigidez del planeamiento tradicional, sino que aprovechamos las ventajas emanadas del logro de la Anticipación Estratégica Continua, que nos permite estar en las mejores condiciones de enfrentar lo que suceda, más allá de nuestros deseos, cálculos y proyecciones, a menudo cargadas de voluntarismos y de otorgar un valor exagerado a lo que “venía pasando hasta ahora”.

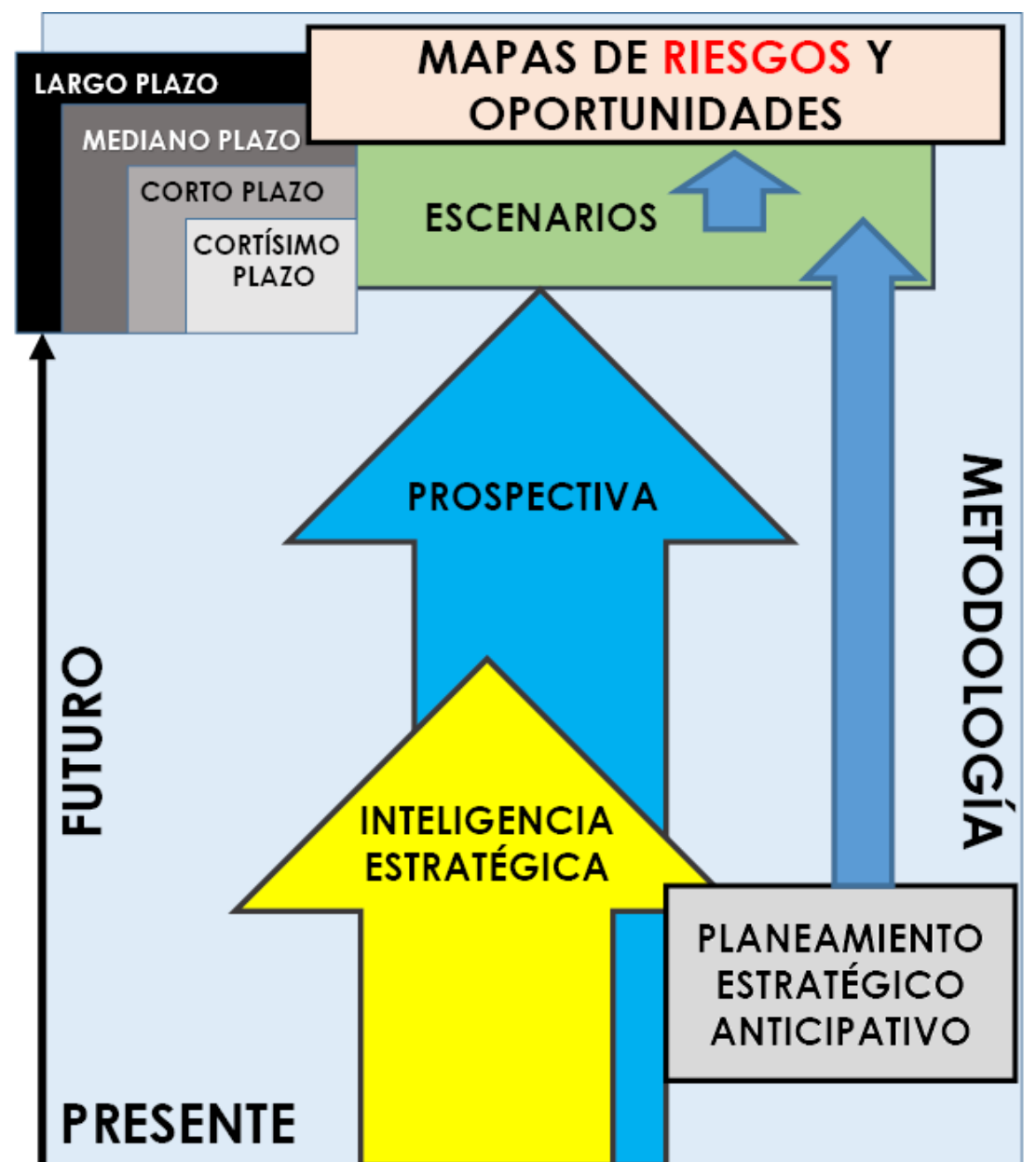
¿CÓMO ESTAR EN CAPACIDAD DE ENFRENTAR LOS ESCENARIOS FUTUROS?

Hagamos un repaso de lo hasta aquí desarrollado, de manera conceptual, sin pretender ser una guía procedimental.

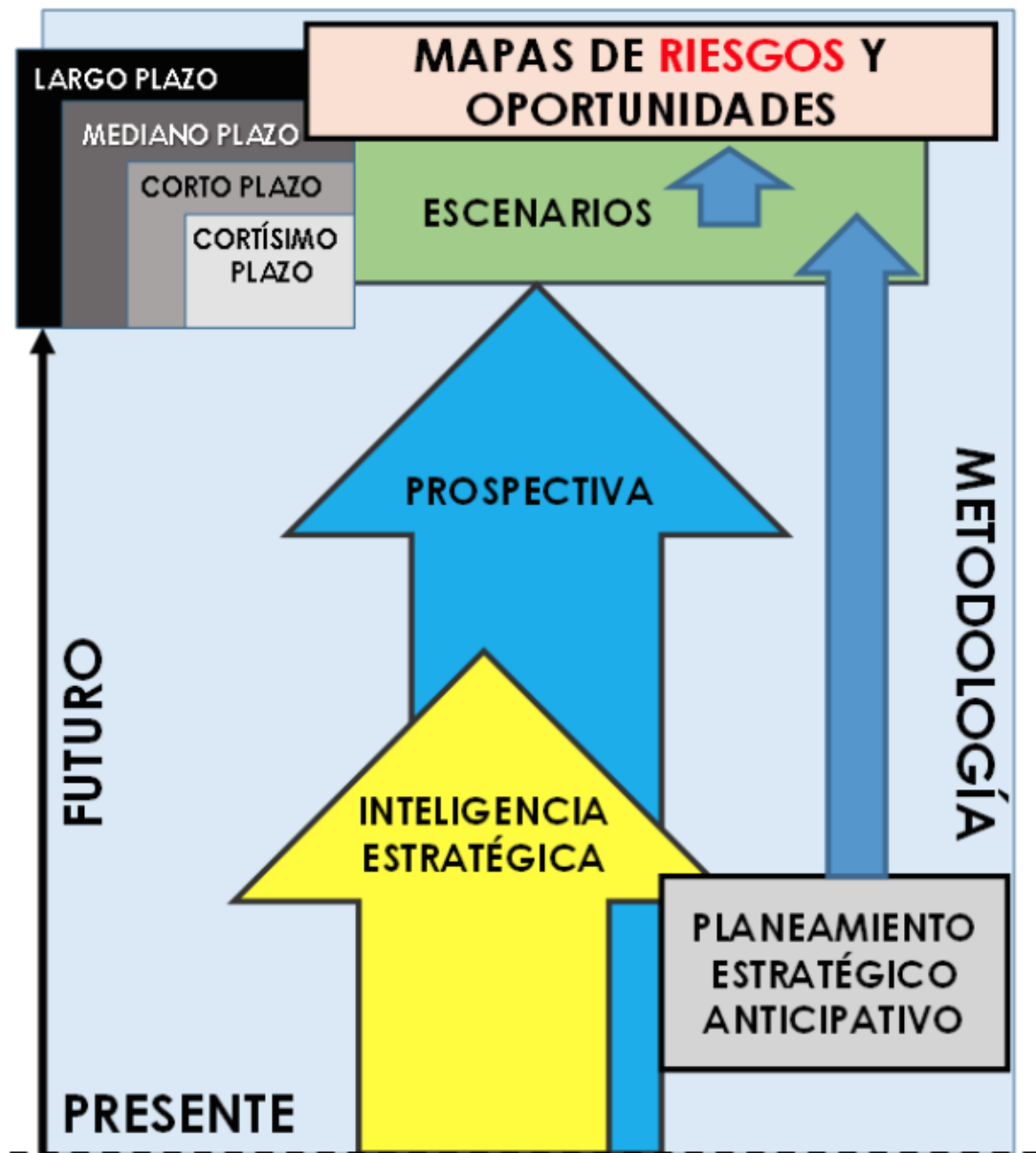
En principio recordemos que con empleando una metodología probada, apoyada en la prospectiva y la inteligencia estratégica, se diseñan los escenarios futuros. *(Figura 1)*



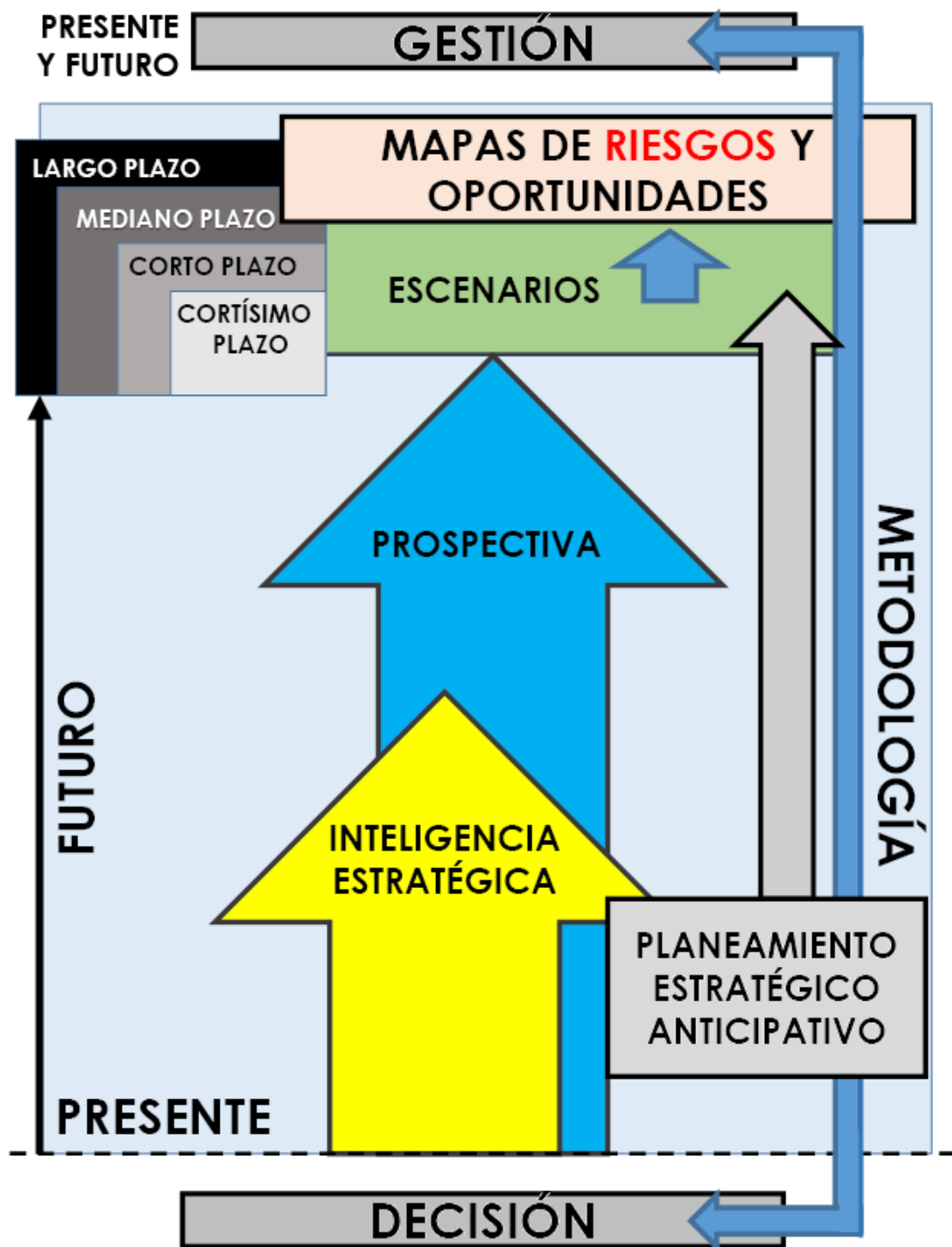
Luego se extraen de cada escenario los riesgos y oportunidades asociados a ellos, configurando mapas que permitirán determinar su impacto y con ello su importancia, ya que debemos prepararnos para enfrentarlos y los recursos son siempre escasos. (Figura 2)



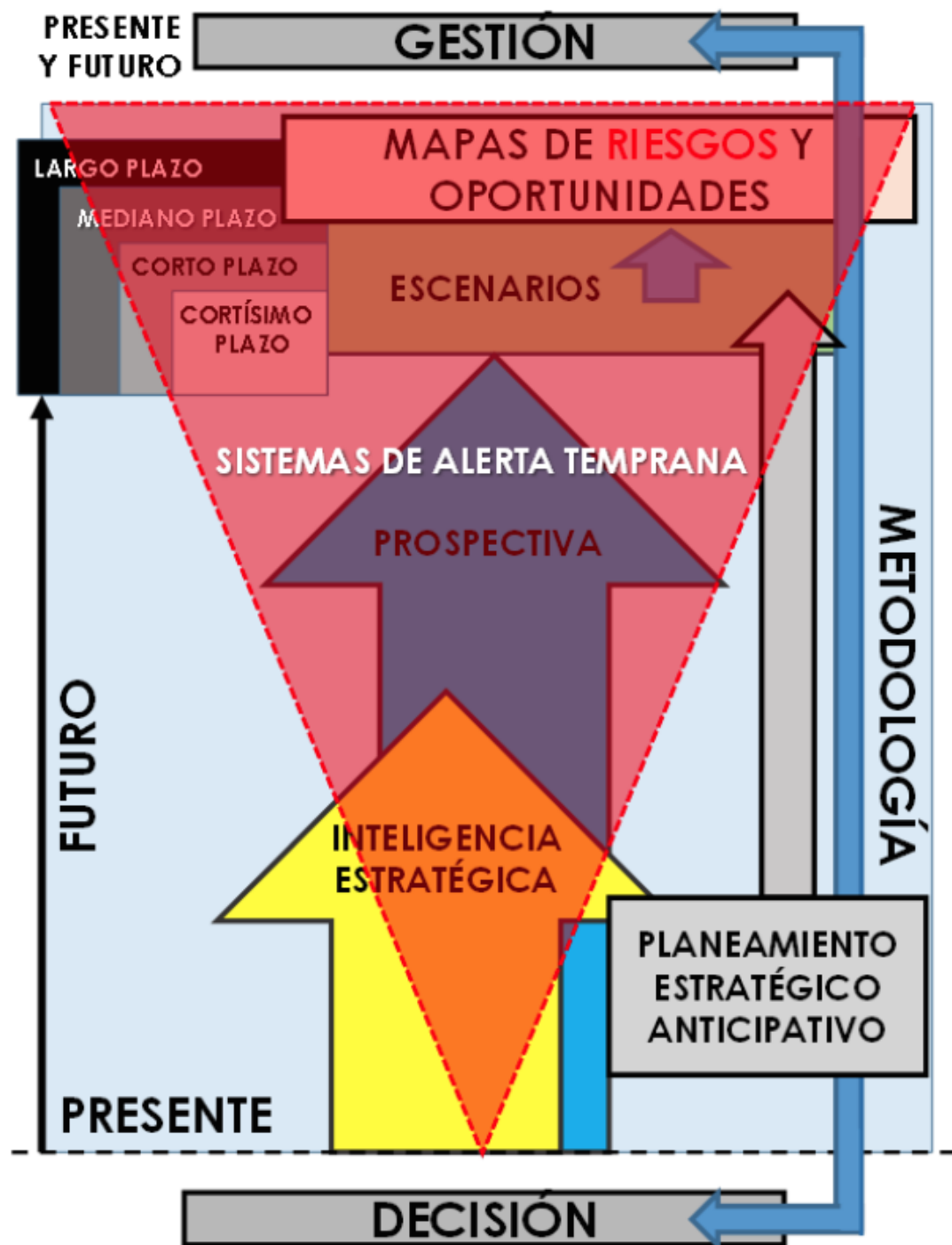
Siguiendo una metodología precisa y que aquí simplificamos, se selecciona “nuestro futuro” (apuesta) dentro de los futuros (todos esos escenarios a los que llegamos en los pasos anteriores del método). La elección no es caprichosa y hacia esa situación elegida dirigiremos nuestro planeamiento (que denominamos anticipativo). (Figura 3)



Así, mientras ponemos en práctica lo planificado, mientras gestionamos la organización, cada decisión tomada en el presente (y a medida que avancemos en el futuro) estará orientada e iluminada por la situación que queremos alcanzar en el horizonte temporal para el cual planificamos. (Figura 4)



Pero ello no sería suficiente si no contáramos con las alertas que nos avisen de posibles desvíos, de que “no pasa lo que esperábamos que pase”. (Figura 5)



El estar anticipados estratégicamente nos permite sortear esa situación, contando con sistemas de alerta temprana que además de darnos la alarma nos

dicen qué hacer, ya que los riesgos y oportunidades que se vislumbran fueron tenidos en cuenta antes, al analizar los mapas correspondientes.

En el Capítulo 10 desarrollamos en detalle el método de planeamiento estratégico anticipativo que bautizamos PLANTI

⁹ Las ideas de este capítulo han sido parcialmente extraídas de Pierri Hugo Patricio (2020). ¿Es posible anticiparse estratégicamente en medio de la incertidumbre?. *Global Strategy Report 57/2020*. Universidad de Granada, España.

¹⁰ Desportes Vincent (2017). *Décider dans l'incertitude*. Economica. Lonrai, Paris, Francia.

¹¹ ANTICIPARSE (en línea). *Anticipación Estratégica y Gestión de Riesgos. El Mayor Desafío del Liderazgo Moderno*.

¹² Morin Edgard y Viveret Patrick (2010). *Comment espérer en temps de crise?*. Bayard. París, Francia.

¹³ MORIN Edgard (2006). *El método. Tomo 1, La naturaleza de la naturaleza*. Ediciones Cátedra.

¹⁴ *Ibíd.*

CUARTA PARTE

**APLICACIONES CONCRETAS A PARTIR DEL
LOGRO DE LA AEC**

CAPÍTULO 7

CONFLICTIVIDAD SOCIAL Y SEGURIDAD CIUDADANA

¿POR QUÉ TANTA VIOLENCIA E INSEGURIDAD?

En primer lugar, debe decirse claramente que se ha llegado al estado actual por una perversa conjunción de cosas. En síntesis, no se han encontrado soluciones prácticas, concretas y acertadas para contenerlas **y mucho menos para prevenirlas**. Además, todo indica que no se le da al tema la importancia debida, ya que nos mantenemos en procesos de diagnóstico y dialéctica, pero sin encarar soluciones reales que permitan obtener resultados.

Entonces, debemos reconocer los aspectos críticos más importantes de este fenómeno.

- La Seguridad Ciudadana (y en sentido paralelo la Seguridad Pública) es una **“responsabilidad compartida”**. Deben compartirla el Estado (sus tres poderes) los gobiernos de todo nivel (nacional, provincial, municipal y otros si existen), las fuerzas policiales o similares, las organizaciones sociales de todo tipo, y fundamentalmente la sociedad individualmente y en conjunto.
- Si los gobiernos de todos los niveles (nos referimos a ejecutivos y líderes, funcionarios y representantes a nivel nacional, provincial y municipal) **no se comprometen profundamente** con la seguridad, ésta no podrá ser posible.
- De la misma manera, si la sociedad en todas sus formas y estilos no se compromete con la seguridad (especialmente colaborando, alertando,

informando, y **actuando con conductas apropiadas**) no será posible lograr un adecuado nivel de seguridad ciudadana.

- Dentro del juego republicano, si **los poderes legislativo y judicial** en todos sus niveles y formas no se comprometen con la seguridad, jamás se alcanzarán niveles mínimamente adecuados de seguridad.
- Un aspecto fundamental es el trabajo integrado, coordinado y totalmente cooperativo entre todos los sistemas, organizaciones y medios de la sociedad y del país, comprometidos tanto con la seguridad pública como con la seguridad privada.
- Más allá del largo camino recorrido por la prospectiva estratégica, recientemente y desde la acuñación del término de Gobernanza Anticipatoria por parte de la OCDE hace algunos años, hoy ampliamente difundido, se reconoce el valor de la prospectiva - y por lo tanto el lograr estar anticipados estratégicamente - como potenciadora de las buenas prácticas emanadas de la gobernanza estatal o pública. La seguridad es un eslabón fundamental de ello y la participación gobierno - sociedad una necesidad, cuya manifestación a través de la seguridad ciudadana es una de las más palpables y beneficiosas para el conjunto social.

Los seis puntos anteriormente citados requieren y exigen una transformación cultural integral y profunda, sobre todo en nuestra región.

- Si analizamos la estructura y contenidos del corpus jurídico, como las atribuciones y restricciones al actuar de los cuerpos policiales, puede entenderse las falencias y problemas existentes como una severa “falta de compromiso con la seguridad ciudadana” de los cuerpos legislativos, quienes aparecen como claros responsables primarios en este tema.
- Una paradoja que posee ribetes de perversidad, es observar las “exigencias” de los funcionarios políticos, de los congresistas y legisladores, y de la sociedad hacia los cuerpos policiales por las debilidades y falencias en la seguridad ciudadana, pero de ninguna manera dicha exigencia se ve acompañada de una clara cooperación y explícito compromiso en apoyo de ella.
- Las mejores metodologías de análisis conocidas (especialmente desde las ciencias sociales) NO SON SUFICIENTES para abordar la

complejidad de los temas a abordar. Esto requiere que los sistemas de Inteligencia, Investigación y Planeamiento desarrollen sus propias metodologías e incorporen otras nuevas (ya existentes) orientadas fundamentalmente a la Anticipación Estratégica Continua. Ello será posible solamente con analistas con una fuerte formación epistemológica, metodológica y práctica, y con características humanas e intelectuales especiales para el análisis.

- Un ejemplo cabal de lo mencionado es que la inmensa mayoría de los temas vinculados a la seguridad ciudadana deben ser vistos y analizados como complejos fenómenos sociales. Sin embargo, la **Metodología Fenomenológica** se ha dejado de enseñar y aplicar hace más de 40 años en nuestra región.
- De la misma manera, se analizan y se diagnostican continuamente los aspectos vinculados a delitos y contravenciones, pero poco o nada de hace, se analiza y se trabaja en términos de **conflictividad social**.
- Es muy útil aplicar continuamente metodologías o visiones sistémicas (hoy, muy desarrolladas) pero la Teoría Sistémica y todas sus aplicaciones NO PERMITEN RECONOCER NI EVALUAR los fenómenos sociales emergentes. Para hacerlo, deben utilizarse otros enfoques (sistemas blandos, por ejemplo) o desarrollarse la herramientas metodológicas que permitan su abordaje.
- Al mismo tiempo, debemos comprender que la prevención y la gestión de riesgos en términos de lograr adecuados niveles de seguridad ciudadana, debe orientarse y centrarse fundamentalmente en lograr **CONDUCTAS ADECUADAS**, apegadas a normas, opuestas a la violencia en todas sus formas. La comisión de un delito o una contravención es el producto de la conducta de un individuo, que por alguna razón lo hace y se aparta de la ley y de la sana convivencia.
- Entonces, el trabajo en generar, consolidar y fortalecer las “buenas” conductas, como lo que deba hacerse para corregir los desvíos, pasa a ser una tarea fundamental y permanente de toda la sociedad, tanto en lo individual como sociedad organizada en todas sus formas.
- Es imprescindible desarrollar un adecuado sistema de **ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA** en todos los campos, pero fundamentalmente en el campo de la seguridad ciudadana.

- No puede hacerse Inteligencia para la Seguridad Ciudadana sin comprender y trabajar profundamente en los **campos de la complejidad, la interacción humana, la incertidumbre y la transformación continua.**
- **La meta fundamental y permanente debe ser avanzar hacia la prevención y la gestión de riesgos,** que constituyen las tareas principales de las fuerzas policiales y de seguridad, pero que solo podrá lograrse eficientemente con el apoyo, cooperación y participación de todos los poderes y organismos del Estado, la sociedad en todas sus formas y la seguridad privada, entre otros actores. **Sólo con una adecuada y permanente anticipación estratégica podrán lograrse resultados aceptables.**
- Como es sabido, al sistema judicial le interesan “los hechos concretos” y aplica sus códigos y resultados en base a ellos. En cambio, a los niveles político y estratégico respecto de la seguridad ciudadana, **es imprescindible conocer las causas** (“el por qué...”) de cada hecho. En otras palabras, no sólo saber quién asesinó, sino también por qué lo hizo.
- Esto es una diferencia abismal entre un sistema (el judicial y su correspondiente investigación criminal) y el sistema de seguridad ciudadana. **Sin el “dominio” de las posibles causas, no hay posibilidad de prevención.**
- La anticipación estratégica requiere lograr una profunda comprensión de los fenómenos sociales actuales, los fenómenos sociales emergentes (detectados y potenciales) y los posibles fenómenos sociales futuros.
- Una vez lograda esa comprensión (que requiere una capacitación y entrenamiento muy especial de los analistas y planificadores, y que hoy no existe en ninguna universidad de la región) deben evaluarse los impactos de dichos fenómenos sobre los intereses, políticas, estrategias y metas de la seguridad ciudadana y de la sociedad en general.
- En particular, deben obtenerse y actualizarse permanentemente los mapas (o listados) de riesgos y de oportunidades a futuro, incluyendo el análisis de TODOS los futuros posibles, que faciliten y permitan la elaboración y vigencia continua de políticas, estrategias y planes de seguridad ciudadana.
- Solo si se logra este nivel de anticipación estratégica de manera permanente, será posible avanzar hacia la prevención, mediante —entre

- otras facilidades- el diseño y montaje de Sistemas de Alerta Temprana.
- Los funcionarios policiales, de seguridad y con vinculación directa o parcial con el tema deben ser eficientes OPERADORES DE CONFLICTOS
 - Recordar que además de los conflictos que pueden ser “judiciables” pues están previstos en las normas, **existe en toda sociedad un alto grado de conflictividad social**, que en nuestra región no está atendiendo nadie organizadamente.
 - Y es precisamente esa conflictividad social el “**caldo de cultivo**” de conductas de alto grado de violencia, que terminan en delitos.
 - Estos funcionarios deben dominar las técnicas de negociación, y **particularmente las de negociación intercultural**, especialmente en áreas de diversidad cultural u orígenes ancestrales.

CONCEPTO DE SEGURIDAD CIUDADANA DEL PNUD

- Es el proceso de establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica. Se le considera un bien público e implica la salvaguarda eficaz de los derechos humanos inherentes a la persona, especialmente el derecho a la vida, la integridad personal, la inviolabilidad del domicilio y la libertad de movimiento.
- No trata simplemente de la reducción de los delitos sino de una estrategia exhaustiva y multifacética para mejorar la calidad de vida de la población, de una acción comunitaria para prevenir la criminalidad, del acceso a un sistema de justicia eficaz, y de una educación que esté basada en los valores, el respeto por la ley y la tolerancia.
- Es un elemento fundamental de la seguridad humana.

ANÁLISIS DEL NIVEL GENERAL DE SEGURIDAD CIUDADANA EN ARGENTINA

A continuación presentamos a modo de ejemplo del valor del enfoque que propiciamos un estudio breve acerca de la problemática de la Seguridad Ciudadana en la Argentina, desarrollado a partir de 2001 y que nos permitió arribar a lo siguiente:

- En consonancia con lo manifestado por PNUD y sobre todo lo enunciado en su segundo párrafo, el nivel de seguridad ciudadana en Argentina es muy bajo.
- Las reflexiones que siguen, si bien elaboradas para nuestro país, son extrapolables y aplican en general, con sus más y sus menos, a prácticamente todos los países de nuestra querida América Latina.
- No debe olvidarse que la seguridad ciudadana debe entenderse como una parte (muy importante, por cierto) de la seguridad nacional en su conjunto, y a ésta y sus componentes como un verdadero sistema funcional e integrado donde el todo y sus partes actúan y son coherentes y armónicas.
- Dicho esto, en este informe de seguridad ciudadana realizado a solicitud de interesados en conocer nuestro análisis, nos concentraremos en evaluar algunos de los riesgos mayores que enfrentamos. Para detectarlos, presentaremos diez interrogantes estratégicos que deberían ser “respondidos” en términos de su buen o mal desempeño, y en consecuencia, permitirán deducir algunos de los riesgos más graves vigentes en la actualidad.

INTERROGANTE 1:

¿Existe un servicio de seguridad ciudadana orientado a la asistencia integral a las **víctimas de delitos y violencia (en todas sus formas y expresiones, incluidos los procesos de conflictividad social)** y a la protección de sus bienes?

Respuesta general:

No, no existe como tal. Solo se ven medidas parciales, aisladas y con resultado muy pobre. Por otra parte se puede observar una suerte de fragmentación y disgregación de lo que se conoció como Esfuerzo Nacional de Policía, fenómeno que inició su incremento luego de los dos últimos atentados terroristas en la Argentina (Embajada de Israel y AMIA) y que se fue diluyendo.

Un indicador evidente es la aplicación desnaturalizada de fuerzas de seguridad para afrontar y neutralizar riesgos asociados a ámbitos geográficos o ambientes particulares ajenos a su función específica, por ejemplo la Gendarmería afectada a control de villas y barrios marginales.

Riesgos de este estado de cosas:

- Pérdida de foco orientado a la neutralización del delito y la conflictividad social en todas sus magnitudes desde el fenómeno criminal callejero al crimen organizado.
- Falta de contención policial al ciudadano con un consecuente incremento de la sensación de desprotección, y en el caso de los violentos y delincuentes, percepción de impunidad.
- Porosidad de las fronteras, Incremento del tráfico ilícito y contrabando
- Conformación permanente de nuevas redes criminales locales.
- Penetración de bandas criminales (BBCC) de países limítrofes (Comando Vermelho, 1er Comando Capital).
- Incremento del intercambio de información, recursos y entrenamiento entre BBCC.
- Terreno fértil para operaciones del terrorismo Internacional.
- La tolerancia desde el Estado de actividades sociales de alto nivel de conflictividad (como los piquetes y acampes en la Avda 9 de Julio, por ejemplo) generan una situación que puede ser definida como “ANOMIA FÁCTICA”. Las normas existen, pero nadie las cumple.
- Lo dicho más arriba produce la “naturalización” de estas conductas, con percepción de “derecho adquirido” y de “impunidad”, que genera un clima propicio para el incremento progresivo de la conflictividad social.

INTERROGANTE 2:

¿Se ha implementado y se encuentra en pleno funcionamiento un sistema de gobernanza a través de la participación ciudadana, de los actores locales y nacionales, de todas las instituciones que deben estar encargadas o vinculadas **con la seguridad ciudadana y el análisis y evaluación de la conflictividad social**, exigiendo permanentemente una rendición de cuentas continua sobre las acciones públicas, que garantice una alineación estratégica completa hacia la seguridad ciudadana?

Respuesta general:

No, no existe como tal. Solo se ven medidas parciales, aisladas y con resultado muy pobre. Algunas de tales son los foros de seguridad ciudadana donde se realizan encuentros de vecinos o la conformación de redes sociales para intentar alertas tempranas o grupos de personas nucleados en medidas aisladas como por ejemplo los sistemas de alarmas vecinales.

Riesgos de este estado de cosas:

- Poca transparencia en el proceder del Estado y policial de rutina.
- Falta de coordinación de esfuerzos interagenciales.
- Pérdida de información en cuanto a las necesidades de actuación y aplicación de medios y medidas que mitiguen riesgos y neutralicen amenazas.
- Distanciamiento entre la necesidad del ciudadano y el desempeño rutinario de la seguridad.
- Pérdida de confianza en las instituciones
- Pérdida de eficacia y debilitamiento de las medidas que se adopten.
- Incremento de las posibilidades de colusión con los agentes de seguridad del estado.
- Tendencia a que la clase política (sobre todo con funciones legislativas de todos los niveles y partidarias) y la ciudadanía en general se desentiendan de su responsabilidad en la temática, asumiendo sólo esporádicamente papel de críticos o víctimas.

INTERROGANTE 3:

¿Cuál es el nivel de confianza y credibilidad ciudadana y social en las acciones públicas de las instituciones responsables de la **totalidad de los aspectos vinculados a seguridad ciudadana, conflictividad social y justicia?**

Respuesta general:

En términos generales, los niveles de confianza y credibilidad de la ciudadanía en las acciones públicas vinculadas a seguridad ciudadana, conflictividad social y justicia son muy bajos y altamente críticos por

ineficacia y falta de resultados concretos, y existe una actitud social de falta de compromiso con el tema.

Riesgos de este estado de cosas:

- Pérdida de confianza y credibilidad respecto del Estado y las agencias de acción directa.
- La sociedad deja de comprometerse y colaborar con la seguridad ciudadana.
- Incremento de casos de justicia por mano propia.
- Incremento de violencia en todos los ámbitos; vía pública, intra hogares, eventos públicos (deportes y espectáculos).
- Progresiva “naturalización” de la violencia en todas sus formas y de la conflictividad social.
- Bajo nivel de denuncias en relación a los incidentes, delitos menores y conflictividad en general.
- Distorsión en el reconocimiento e inventario de riesgos.
- Incremento de la mala práctica policial y de intentos de extorsión de los agentes y funcionarios.

INTERROGANTE 4:

¿Se han montado equipos de investigación científica y análisis estratégico y operativo que puedan evaluar, reconocer y definir las mejores acciones públicas que se ejecutan o deberían ejecutarse para atender la **problemática compleja de seguridad ciudadana y conflictividad social** con su respectivo modelo de seguimiento, evaluación y anticipación o prevención?

Respuesta general:

No, más allá del diseño de algunas carreras de grado (licenciaturas en seguridad o similares), el accionar de algunas asociaciones privadas de gestores de la seguridad o reuniones de cámaras sectoriales, esta información es dispersa, en exceso coyuntural y no es compartida ni producida por el Estado.

Riesgos de este estado de cosas:

- Interferencias no deseadas en investigaciones de crímenes en desarrollo.

- Pérdida de iniciativa por parte de las agencias del Estado.
- Grave ignorancia real de la conflictividad social y sus tendencias o proyecciones.
- Falta de seguimiento de la evolución de los delitos y de nuevos modus operandi.
- Distorsión y mal uso del presupuesto.
- Debilidad en la capacidad de neutralización y disuasión de la acción criminal.
- Nula capacidad de anticipación y de interrupción del ciclo del delito, una muy limitada capacidad de prevención.
- Nula flexibilidad de respuesta táctica y operativa.
- Débil imagen institucional de las agencias de Estado encargadas de neutralizar y atender la seguridad y brindar la protección de los ciudadanos frente al accionar criminal.

INTERROGANTE 5:

¿Cuál es la percepción que la sociedad tiene acerca de la **seguridad, la conflictividad social y la cohesión social**?

Respuesta general:

Existe una muy alta percepción de inseguridad, y de fracaso del Estado en su tratamiento.

En cuanto a la conflictividad social, dado que no es un tema que se trate cotidianamente de ninguna forma, aparece como “inexistente”, lo que genera un paulatino acostumbamiento a mayor conflictividad social y a “naturalizar” la violencia creciente en todas sus formas.

Por otra parte, salvo hechos y reacciones puntuales y de muy poca duración, no se tienen muestras ni conciencia clara de la necesidad de cohesión y compromiso social con la seguridad, ni de sus ventajas y de las desventajas de no tenerla.

Riesgos de este estado de cosas:

- La percepción social distorsionada alimenta respuestas voluntaristas que en general van en contra de la cohesión.
- Débil y muchas veces ausencia de condena social a la acción criminal sobre todo a las de guante blanco.

- Pérdida total de confianza en los medios del Estado, dando lugar a la aparición de alternativas informales.
- Imagen de comportamiento mafioso en general de las agencias de seguridad tanto del Estado como privadas.
- Crecimiento de las conductas que pueden definirse como “vale todo”, o “yo hago lo que quiero y puedo”

INTERROGANTE 6:

¿Qué se ha decidido y aplicado concretamente para fortalecer los sistemas de información, inteligencia e investigación que permitan producir conocimiento (sobre todo, anticipativo) a todo nivel sobre todos **los riesgos, amenazas y oportunidades, que afectan hoy y a futuro a la seguridad ciudadana y la conflictividad social?**

Respuesta general:

Se observa en general, tanto a nivel nacional como en la mayoría de las provincias, un muy bajo (casi inexistente) grado de Anticipación Estratégica Continua, como también una carencia notable de profundidad en dichos análisis.

El inadecuado marco legal en relación con el Sistema de Inteligencia Nacional y sus componentes, la ineficacia de los organismos existentes, considerados como un área más del Estado, sospechada tradicionalmente de corrupción y de estar subordinada a iniciativas y a la satisfacción de necesidades de partido o gobierno, ponen en duda la real capacidad para generar conocimiento y alertas que den soporte a la toma de decisiones de los más altos niveles en asuntos atinentes a la Seguridad Nacional.

En consecuencia, es casi imposible avanzar en adecuadas políticas, estrategias y planes de prevención, y se observa una casi total inoperancia en términos de gestión de riesgos actuales y futuros y de prevención, en todas sus facetas y aplicaciones.

Riesgos de este estado de cosas:

- Incapacidad de operar eficientemente hacia la prevención.
- Incapacidad de contar con sistemas de alerta temprana que nos indiquen situaciones críticas futuras, especialmente en el cortísimo y corto plazo.

- Incapacidad de elaborar adecuadas estrategias y planes de gestión de riesgos actuales y a futuro.
- Incapacidad de adoptar en tiempo y forma medidas y acciones en torno a los despliegues, rutinas operativas, administración, operatividad y protocolos, logística y adiestramiento necesarios.
- Incapacidad de reconocer a priori posibles actores y organizaciones con actividades delictivas, ilegales y violentas.

INTERROGANTE 7:

¿Cuál es el nivel de implementación y producción de Anticipación Estratégica Continua (AEC) en las instituciones públicas correspondientes para enfrentar riesgos y amenazas, fundamentalmente los relacionados al **crimen organizado, lavado de activos, delincuencia transnacional, terrorismo, cibercriminalidad y la evolución de la conflictividad social?**

Respuesta general:

Como fue mencionado en el interrogante N° 6, el nivel de implementación y producción de anticipación estratégica continua en las acciones de las políticas públicas es prácticamente inexistente

Riesgos de este estado de cosas:

- Sin una debida, eficiente y continua Anticipación Estratégica Continua, es imposible operar en prevención, y solo queda reaccionar frente a eventos ya producidos, con los medios y protocolos disponibles, que no siempre son los apropiados.
- Incapacidad absoluta de prever las necesidades administrativas, jurídicas, materiales, de despliegue, de entrenamiento, logísticas y funcionales de todas las agencias comprometidas de una u otra manera en la seguridad ciudadana y en el manejo de la conflictividad social.

INTERROGANTE 8:

¿Se ha diseñado y se rediseña dinámica y continuamente el modelo de concentración/desconcentración/reformulación de servicios de seguridad ciudadana (**que involucre a la totalidad de los actores involucrados y a la sociedad y los fenómenos de conflictividad social**), orientado por

enfoques diferenciales para las distintas áreas urbanas y para los sectores rurales o de baja densidad poblacional?

Respuesta general:

No se detecta ni se logra reconocer a nivel nacional ni a niveles provinciales y menores un modelo adecuado a cada zona, región o demanda, y mucho menos se detecta la integración de los distintos modelos en –por ejemplo– las provincias o las áreas metropolitanas complejas. Dichos modelos son prácticamente inexistentes

Riesgos de este estado de cosas:

- El empleo de modelos actualmente en uso (y también algunos que se pueden denominar “tradicionales”) que no son adecuados o reemplazados por nuevos modelos de acuerdo a lo que sucede en la actualidad, y menos a lo que se puede prever que ocurrirá en el futuro es un gigantesco riesgo de ineficiencia, de incapacidad operativa y de mal empleo de recursos.
- En el riesgo mencionado más arriba se incluyen de manera genérica una muy grande cantidad de riesgos operativos, tácticos, técnicos, jurídicos y administrativos, entre otros, que sería muy largo describir en este documento, pero que pueden sintetizarse en una idea general de “pérdida de control de la calle” (como se menciona coloquialmente) y de creciente “retirada fáctica” del Estado de la atención integral de la seguridad ciudadana.

INTERROGANTE 9:

¿Se ha diseñado y se encuentra totalmente operativo un **sistema de atención y prevención de la conflictividad social en todas sus manifestaciones**, definiendo roles y responsabilidades de los actores involucrados, para alcanzar la paz social?

Respuesta general:

El tema de la conflictividad social no se encuentra incorporado ni en el lenguaje ni en las políticas de seguridad ciudadana. Es más, se observa que ni siquiera es “tema de investigación o análisis” de universidades y otros centros similares, incluidos los medios de comunicación y el periodismo en

general. En otras palabras, pareciera que la conflictividad social no es tema funcional ni de los cuerpos policiales, ni de las áreas de seguridad, ni de los sistemas administrativos y judiciales, ni de la sociedad toda.

Riesgos de este estado de cosas:

- Sin un tratamiento adecuado, permanente, anticipativo y concreto de la conflictividad social, esta tiende naturalmente a un progresivo aumento, y en ella aumentan las diversas formas de violencia y su intensidad.
- La falta de intenso y explícito tratamiento de la conflictividad social produce la progresiva “naturalización” de las distintas formas de violencia, cada vez con mayor intensidad y la percepción de impunidad al cometer hechos de violencia y delitos, como la percepción de “abandono o retirada” del Estado de esta temática.
- La falta de estudios e investigaciones profundas e integrales de la conflictividad social, y sobre todo la falta de análisis de los escenarios futuros de conflictividad social, impiden cualquier tipo de tratamiento, de prevención y de abordaje concreto, práctico, eficiente y científico.

INTERROGANTE 10:

¿Se cuenta con **una estrategia comunicacional permanente e integral** que apunta a mejorar la seguridad ciudadana y fortalecer las conductas positivas de los ciudadanos?

Respuesta general:

En todos los niveles (nacional, provinciales, municipales y organizacionales) se carece de estrategias comunicacionales completas, permanentes e integradas en relación con la seguridad ciudadana, la conflictividad social y sus temas relacionados.

Riesgos de este estado de cosas:

- La falta de estrategia comunicacional oportuna, eficiente y clara (lo que en otros términos puede denominarse “el silencio” o “el mensaje ausente”) genera percepciones negativas, de desconfianza, de pérdida de credibilidad y da lugar a opiniones fuertemente negativas y en muchos casos conspirativas.

- La falta de comunicación, además de generar dudas, sospechas y percepciones negativas, NO ACLARA NI EXPLÍCITA actividades, objetivos, resultados esperados, esfuerzos que significan y todo otro aspecto relacionado.
- Se deja todo el espacio comunicacional a terceros, cada uno con sus intenciones. PÉRDIDA TOTAL DE LA INICIATIVA.
- Quienes utilizan el espacio comunicacional se “instalan” y se convierten en referentes, aun cuando lo que propongan o hagan sea perverso.
- Pérdida de iniciativa, confianza y credibilidad en situaciones críticas o casos resonantes. Percepción acerca de que “el Estado está ausente o siempre llega tarde”.

PRINCIPALES ÁREAS A REFORMULAR PROFUNDAMENTE

REFORMULACIÓN INTEGRAL DEL MARCO JURÍDICO

Está demostrado que el marco jurídico existente, tanto en el orden nacional como en las provincias, requiere su revisión, modernización, actualización y reformulación integral.

Temas como la edad de imputabilidad, las posibilidades de salir de las cárceles, las mismas penas actualmente vigentes (consideradas en muchos casos ridículas y poco efectivas) y muchos otros temas, deben ser reformulados.

Y sin menoscabar el espíritu del federalismo, este trabajo debe ser realizado de manera integral para la totalidad de la sociedad argentina, es decir los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal.

Solo con un marco jurídico que cumpla cabalmente con sus objetivos será posible lograr uno de sus principales resultados buscados y no conseguidos: la disuasión de conductas delictivas.

Recordar a Immanuel Kant, quien nos advierte que algunos seres humanos se ajustan a las normas, las asumen, las incorporan a sus conductas y actúan en función de dichas normas, pero otros no lo hacen e intentan, una y otra vez, romper las normas. Es para estas personas que actúan con conductas

impropias que el “sistema de premios y castigos” debe ser ejemplar y significativo, de lo contrario, se alimenta en estos personajes, la percepción de impunidad.

Independientemente de lo mencionado, además de la imperiosa reforma del marco jurídico actual, es también vital una reformulación integral del sistema jurídico.

Entendemos de manera flexible y abierta al sistema jurídico como “todo lo relacionado a los procedimientos, tiempos actividades y demás menesteres que se aplican en cada caso judicial, y por supuesto, sus resultados.

Sabemos que los actuales “tiempos judiciales son excesivamente largos y complejos, y expuestos de manera continua a una serie de “chicanas” (como se les denomina coloquialmente) que solo tratan de obstaculizar el ritmo y desarrollo de una causa.

Además, los cargos no cubiertos, la falta de personal idóneo, las limitaciones de todo tipo y muchas otras condiciones realmente pobres y negativas, hacen que, por lo menos en la percepción generalizada de la población, “la justicia llega tarde, mal y nunca”

Los muy pocos ejemplos de tribunales de flagrancia han demostrado una manera real y práctica de corregir lo enunciado, que debería generalizarse y aplicarse de manera obligatoria en todo el territorio nacional.

En síntesis, la reformulación integral del sistema judicial en Argentina es vital, absolutamente imprescindible y de una total urgencia.

REFORMULACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA PENITENCIARIO O CARCELARIO

Está larga y dolorosamente comprobado que los sistemas penitenciarios federal y provinciales adolecen de innumerables problemas, fallas y ambientes degradantes. Este es el mayor incentivo para una reformulación integral de los sistemas penitenciarios o carcelarios.

Mucho se habla al respecto, pero es poco lo que se logra, y aparecen visiones y planteos que dificultan el buen desempeño de dichos sistemas. Por ejemplo, un clarísimo abuso de los pretendidos derechos humanos de los detenidos limita, dificulta, impide sin sentido real alguno la adopción de claras medidas para mejorar el sistema penitenciario.

Nunca deben perderse de vista los dos objetivos principales de todo sistema penitenciario: el primero de ellos, asegurar que los detenidos no

sigan cometiendo delitos. El segundo, re-socializar a los delincuentes, tratando de modificar sus conductas criminales por conductas ajustadas a normas.

Como parte del primero de los objetivos mencionados, deberían establecerse parámetros muy claros para los contactos físicos, personales o tecnológicos de los encarcelados con el exterior, por ejemplo. En esta línea de trabajo deberían hacerse muchas otras cosas, tomarse muchos más recaudos, establecer protocolos de cumplimiento estricto, etc.

En el caso del segundo objetivo, cumplimiento estricto de horarios, actividades (como el trabajo obligatorio y muchas otras) y una regulación de los tiempos del detenido (incluyendo los tiempos de ocio, y que estos sean creativos) son parte de las políticas, estrategias y acciones que deben ser incluidas en un sistema penitenciario moderno y eficaz.

REFORMULACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA CRIMINAL

Este es uno de los desafíos mayores en pos de lograr niveles de seguridad ciudadana adecuados. Se trata de un sistema de inteligencia criminal que atienda no sólo a todas las formas de delito conocido, sino que atienda también a otras áreas fuertemente vinculadas, como:

- Análisis y evaluación continua de la conflictividad social y sus causas
- Posibles mutaciones de los modus operandi de los delitos conocidos
- Nuevos delitos posibles de aparecer en el cortísimo y corto plazo fundamentalmente
- Posibles “modelos” o desempeños estructurales de interacciones humanas que puedan ser conflictivas o germen de actitudes y conductas delictivas
- Vinculaciones directas e indirectas con otras áreas, por ejemplo las tecnológicas, las finanzas, y otras
- Etc.

Para lograr resultados aceptables y que cumplan con su finalidad, los analistas de estas áreas de la inteligencia deberán ser altamente capacitados y entrenados, y deberán disponer de los apoyos funcionales y tecnológicos suficientes y apropiados.

REFORMULACIÓN INTEGRAL DE NORMAS, PROTOCOLOS Y REGLAMENTACIONES

Como se viene informando, a medida que se vayan produciendo las diversas reformulaciones, todos los reglamentos, protocolos y normas deberán ser revisadas, actualizadas, eliminadas, creadas, modificadas, adaptadas, de tal manera que sirvan eficientemente a los fines que se buscan.

En ese sentido, el nuevo corpus funcional que se elabore, no solo deberá ofrecer las mejores soluciones para el momento actual, sino que deberá también ofrecer soluciones hacia el futuro, para lo que será absolutamente imprescindible incorporar los análisis prospectivos a este campo y a todo el complejo mundo normativo, protocolar y reglamentario.

De lo contrario, algo muy bien realizado “para hoy”, puede quedar rápidamente desactualizado por la propia dinámica de cambio en todos los órdenes, en todos los niveles y jerarquías y en todos los campos que vivimos y viviremos.

Arribar a construir un corpus de gestión estratégica integral de seguridad ciudadana, con todas las complejidades e implicancias que tiene, no es tarea fácil ni menor, pero es un bien absolutamente necesario para lograr mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad.

PRINCIPIOS GENERALES A SOSTENER E IMPLEMENTAR

Seguidamente, presentaremos algunos principios operativos (como los denominamos cuando abordamos el planeamiento estratégico anticipativo de la Seguridad Ciudadana) que desde nuestra óptica teórica, de investigación epistemológica y de experiencia práctica en aplicaciones de campo tienen mucha importancia y significación.

El primero de ellos nos indica que **LA SEGURIDAD CIUDADANA ES UNA ACTIVIDAD, UNA RESPONSABILIDAD Y UN LOGRO COMPARTIDOS.**

Esto significa muchas cosas. En aras de la síntesis de acceso a la temática, explicamos que esa responsabilidad compartida implica al menos lo siguiente:

- Un sistema Federal integrado y funcional hacia esta temática
- Un fuerte compromiso organizacional de todo tipo de organizaciones en el país.
- Una clara actitud de todos los niveles de gobiernos comprometidos
- Poderes Legislativo y Judicial de todos los niveles comprometidos, además de los Poderes ejecutivos de todos los niveles
- Un trabajo y desempeño interagencial integrado y coordinado a todos los niveles
- Una sociedad totalmente comprometida y activa

Para lograrlo, se requerirá que todos los funcionarios y actores que deban operar en el sistema de encuentren perfectamente capacitados y entrenados, además de fuertemente motivados.

Y debe buscarse permanentemente la plena cohesión y participación social.

PRINCIPIO GENERAL DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

Sólo logrando una Anticipación Estratégica continua (a la que identificaremos con la sigla AEC) será posible ir adentrándonos en la posibilidad cierta de la PREVENCIÓN, que en los términos más amplios que se logren comprender, es vital en el campo de la seguridad ciudadana y la convivencia social pacífica.

“Anticipación Estratégica es la capacidad para analizar continuamente el futuro y detectar anticipadamente riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría provocarnos, permitiendo a los decisores y ejecutivos decidir, planificar y operar en tiempo y forma para cumplir sus objetivos y proteger sus intereses”. (E. R. Balbi, 2010)

Algunas de las acciones que deben implementarse para lograr una permanente AEC (lista parcial e incompleta) son:

- Análisis y evaluación de complejos fenómenos sociales
- Utilizar visiones sistémicas y de “sistemas blandos”
- Lograr un completo conocimiento y tratamiento de las causas
- Reconocer e interpretar la complejidad, las interacciones humanas, la incertidumbre y los procesos de cambio y transformación
- Usar y diseñar nuevas metodologías y herramientas de análisis
- Si se pudiese abordar en análisis, evaluación, tratamiento y planeamiento preventivo en el complejo campo de la Seguridad

Ciudadana, necesitaríamos lograr, por decirlo con total sencillez, dos difíciles pero muy válidos objetivos, a saber:

- Una transformación cultural integral y profunda, orientada hacia cambios y consolidación de actitudes y conductas apegadas a normas.
- Un camino permanente y sostenido hacia “las buenas costumbres y actitudes”.

CAPÍTULO 8

GOBERNANZA ANTICIPATORIA: CÓMO LA PROSPECTIVA ACUDE EN AUXILIO DE LA GOBERNANZA ESTATAL¹⁵

PONIÉNDONOS DE ACUERDO CON ALGUNOS TÉRMINOS: GOBIERNO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

El uso del término gobernanza no es nuevo, pero en las últimas décadas viene siendo usado de manera creciente en todo tipo de ámbitos. Así es que se habla de la gobernanza global, a nivel de un país, de una empresa, del ciberespacio o de cualquier área que involucre algún tipo de organización y participación social.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ¹⁶ definió en 1997 a la gobernanza como:

“[...] el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país a todos los niveles de gobierno. La misma comprende los mecanismos, los procesos y las instituciones a través de las cuales los ciudadanos y los grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen sus obligaciones y resuelven sus diferencias.”

El Diccionario de la Real Academia Española define a la gobernanza como:

“Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.

Aceptando que un gobierno es el depositario transitorio de la conducción del Estado para el logro de sus fines, conforme la constitución o ley fundamental y el marco legal derivado, la gobernabilidad debe tomarse como la capacidad real de ese gobierno para el ejercicio de sus roles. En otras palabras, la gobernanza crea las condiciones para que el gobierno gobierne, mientras la gobernabilidad expresa su capacidad real para hacerlo. El actor principal para crear las condiciones de gobernanza - y por extensión de gobernabilidad - es la sociedad, en la cual tienen su origen los gobiernos, completando una tríada inseparable para la supervivencia de un estado.

Es en el sentido de la gobernanza donde se palpa inequívocamente la acción de otros actores ajenos al gobierno, como la sociedad (en un papel continuo y activo como tal y a través de grupos e individuos y no meramente de elector o elegido), las organizaciones no gubernamentales y la tecnología (en particular las nuevas expresiones consecuencia del fenómeno de las redes y la digitalización).

Al abordar la gobernanza debe cuidarse especialmente en no favorecer expresiones que persiguen la erosión del poder estatal, en general orientadas a beneficiar organismos supranacionales, ONG, empresas y a determinados gobiernos interesados. En ese sentido hay que prestar atención al rol creciente de las nuevas tecnologías de información y de la comunicación. Categóricamente debe evitarse asociar el concepto de gobernanza con la desaparición del Estado, sino ligarlo a su necesaria transformación conforme con las demandas de la sociedad, para atenderlas con eficacia y eficiencia de manera oportuna y permanente.

El mismo PNUD (2022 a: 4) afirma que:

“La gobernanza se refiere a una serie de (inter)acciones entre actores estatales y no estatales para formular e implementar políticas y reformas sociales, económicas e institucionales relacionadas con el acceso y/o el ejercicio del poder, con el objetivo de mejorar la gobernabilidad de los sistemas políticos. La gobernabilidad, por su parte, es una cualidad: las sociedades son más o menos gobernables según la presencia, capacidad y calidad de varios factores como condiciones óptimas y equitativas de desarrollo humano, social y económico; Estados bien financiados y con la capacidad de ejercer un control efectivo sobre sus territorios y Estados de derecho que garanticen el principio de legalidad y la impartición de justicia, entre otros. Finalmente, gobernar es la acción efectuada por quienes ejercen el poder político, independientemente de los procesos utilizados para acceder al poder.”

A su vez el Banco Mundial (2017), a través de un comunicado de prensa, hizo lo propio designándola como

“[...] el proceso mediante el cual los grupos estatales y no estatales interactúan para diseñar y aplicar políticas, trabajando en el marco de un conjunto de reglas formales e informales que son moldeadas por el poder”.

Otro informe posterior de la misma organización considera como parámetros a tener en cuenta en la gobernanza a la burocracia, las decisiones de gobierno correctamente implementadas, la seguridad personal y de la propiedad privada y la ausencia de sobornos y corrupción.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA GOBERNANZA ESTATAL

Existen diferentes enfoques acerca de las variables que componen a la gobernanza. Será necesario acordar un listado por cuanto esas variables servirán para el diseño de los escenarios futuros y para “medir” el estado de la gobernanza estatal. Se pueden destacar las siguientes, aun cuando sus autores no las relacionen directamente con este concepto, pero que pueden evaluarse como pertinentes a la luz de las definiciones:

- Kaufmann, Kray y Zoido-Lobaton (2000) identifican seis indicadores de la gobernanza: voz y rendición de cuentas, inestabilidad y violencia política, eficiencia gubernamental, marco regulatorio, firmeza del estado de derecho y control de la corrupción.
- El Worldwide Governance Indicators (WGI) es publicado anualmente por el Banco Mundial y analiza el comportamiento en los países de seis indicadores: Voz y responsabilidad – Estabilidad política y ausencia de violencia – Eficacia del gobierno – Calidad regulatoria – Estado de Derecho – Control de la corrupción.
- Derick W. Brinkerhoff (2005), presentó tres grandes áreas a las cuales prestar atención: reconstrucción de la legitimidad (grado de aceptación del gobierno), reestablecimiento de la seguridad y reedificación de la eficacia del sector público (infraestructura, funcionamiento de los servicios públicos, salud, educación, transporte y seguridad social). En otro plano, considera también a la macroeconomía, administración del presupuesto, distribución de la riqueza, oportunidades de inversión y marco regulatorio.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) al referirse a “The values of sound public governance” (2020)

eligió a la integridad como concepto globalizador de un buen gobierno. Además en un trabajo concreto dirigido a nuestra región (“Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe: De los compromisos a la acción” (2008)) concluye categóricamente en que corrupción y mala gobernanza son dos caras de una misma moneda. El tema corrupción lo volverá a tratar en un trabajo concreto sobre el caso argentino, realzando su influencia en la deformación de la gobernanza.

- También la OCDE en su publicación “Entidades fiscalizadoras superiores y el buen gobierno” - Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública” (2017), menciona una serie de funciones clave del estado que pueden contribuir a caracterizar a la gobernanza. Ellas son: Formulación de políticas (Conducción y planificación estratégica de todo el gobierno; Planificación presupuestaria; Establecimiento de la política normativa y Creación de políticas de gestión de riesgos y de control interno); Implementación de políticas (Coordinación y comunicación; Implementación del presupuesto; Implementación y cumplimiento de la política normativa y Ejercicio del control interno y de la gestión de riesgos) y Evaluación y supervisión de políticas (Evaluación de resultados; Supervisión y Responsabilidad).
- El PNUD (2021) expone una serie de principios para mejorar la gobernanza y gobernabilidad en la región: políticas fiscales que permitan un gasto sostenible, incluyente y amigable al crecimiento económico; transformación de las capacidades de los estados con innovación; transparencia, publicidad de información y rendición de cuentas en la gestión pública; reconstrucción de la confianza y legitimidad en los actores políticos, económicos y sociales; la ciudadanía como parte activa en la construcción de acuerdos; eliminación del uso de violencia como mecanismo de negociación entre actores sociales y políticos; la ley y el acceso a la justicia con igualdad para toda la ciudadanía y la equidad intergeneracional y sostenibilidad ambiental como objetivos prioritarios.

De los listados precedentes pueden hacerse un primer abordaje a consolidar los aspectos que configuran la gobernanza estatal. Sin embargo, resaltamos la necesidad de incorporar a ese listado nuestra principal preocupación: la exploración y adopción de previsiones relacionadas con las múltiples ocurrencias posibles retenidas de futuro. La irrupción en la

escena internacional de la Gobernanza Anticipatoria, concepto que desarrollaremos más adelante, vino a confirmar nuestra aseveración.

BUENA GOBERNANZA

La Declaración del Milenio de la Naciones Unidas (Resolución 55/2 de la Asamblea General del 8 de septiembre de 2000), suscripta a nivel de los Jefes de los Estados miembros, se refiere en el punto V de los objetivos a la buena gobernanza, los derechos humanos y la democracia.

No debe ceñirse el emplear el concepto de gobernanza (y particularmente su expresión virtuosa, o “buena gobernanza”) a la lucha contra la corrupción. Es mucho más amplio como hemos visto en el título precedente. Va más allá: en rigor la “buena” gobernanza termina siendo la receta para que el Estado funcione bien y cumpla sus roles.

Autores como Bob Jessop (2000) y Anton Bösl (2007) hacen un especial hincapié en las virtudes de la buena gobernanza, Y un trabajo conjunto de la OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), publicado como “Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020”, pone énfasis en la relación directa entre la gobernanza y los resultados satisfactorios en materia económica de los estados.

GOBERNANZA ANTICIPATORIA

Un enfoque que a todas luces aparece como útil en el ordenamiento de los procedimientos que estado y sociedad aplican para un funcionamiento eficaz y eficiente de los gobiernos no podría prescindir de las ventajas emanadas de su combinación con la prospectiva. Así nació lo que conocemos como Gobernanza Anticipatoria.

La OCDE la definió (2019) como la “...incorporación y aplicación sistemática de la prospectiva estratégica en toda la arquitectura de la gobernanza, incluyendo el análisis de políticas, el compromiso y la toma de decisiones.”

A través del OPSI (Observatory of Public Governance), la OCDE da a conocer periódicamente trabajos relacionados con la gobernanza

anticipatoria y con su concepto superador, la gobernanza de la innovación anticipatoria.¹⁷ Este organismo no está solo conduciendo estos esfuerzos. En ese sentido permanentemente nuevos gobiernos, organizaciones públicas y privadas, think tanks, se incorporan a la temática, ampliando su alcance y enriqueciendo o que podemos definir como un catálogo de buenas prácticas, al que venimos contribuyendo desde hace años, aún antes de que se acuñaran estos términos.

Un acento especial debe ponerse en listado de ítems para mejorar la gobernanza y gobernabilidad en nuestra región sugerido por el PNUD (2021):

- Políticas fiscales que permitan un gasto sostenible, incluyente y amigable al crecimiento económico.
- Transformación de las capacidades de los Estados con innovación.
- Transparencia, publicidad de información y rendición de cuentas en la gestión pública.
- Reconstrucción de la confianza y legitimidad en los actores políticos, económicos y sociales.
- La ciudadanía como parte activa en la construcción de acuerdos.
- Eliminación del uso de violencia como mecanismo de negociación entre actores sociales y políticos.
- La ley y el acceso a la justicia con igualdad para toda la ciudadanía.
- La equidad intergeneracional y sostenibilidad ambiental como objetivos prioritarios.

Su simple lectura nos enfrenta a una realidad regional de déficits que deben interpelar tanto a los gobiernos como a las sociedades, en todas sus manifestaciones desde los individuos – ciudadanos a partidos políticos, ONG, etc. Sin duda al analizar los futuros y adoptar previsiones en el marco de nuestro concepto de Anticipación Estratégica Continua se potencia esa capacidad para abordar tales aspectos. Sin duda una realidad excelentemente descrita por el think tank de futuros finlandés Demos Helsinki al afirmar que *“La capacidad de anticipar promueve nuestra capacidad de tomar acción en eventos futuros y captar su urgencia real en relación con el presente.”*

¿CUÁL ES LA UTILIDAD DE LA GOBERNANZA ANTICIPATORIA? ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA PROSPECTIVA PARA LA (BUENA) GOBERNANZA?

Aceptando que la prospectiva nos proporciona la posibilidad de explorar el futuro de la manera más científica posible, habida cuenta de que el objeto de nuestros análisis aún no existe más que en forma de escenarios, estaremos en capacidad de anticiparnos a riesgos y oportunidades futuros y de tal manera ejercitaremos, desde el presente, las acciones y resultados necesarios para hacer frente a ellos, evitando o mitigando unos, aprovechando los otros.

Los aspectos considerados para caracterizar a la gobernanza estatal pueden ser tomados como base para la elaboración del listado de variables estratégicas que permitan elaborar los escenarios prospectivos y de esa manera generar las previsiones tendientes a posicionarse a través de las buenas prácticas aceptadas para cada una en los mejores niveles de gobernanza, haciendo realidad su carácter anticipatorio. Ello permitirá además disponer de parámetros valiosísimos para auditar y evaluar el cumplimiento de los roles gubernamentales, una de las razones de ser de la buena gobernanza.

¹⁵ Para la elaboración de este capítulo se ha tomado como base a Balbi Eduardo Raúl y Pierri Hugo Patricio (2023). Gobernanza Anticipatoria: cómo la Prospectiva acude en auxilio de la Gobernanza Estatal. *Revista de Prospectiva y Estrategia. Consejo Chileno de Prospectiva y Estrategia*. Nro 86, septiembre de 2023, p. 5. Santiago de Chile, Chile

¹⁶ UNDP – United Nations Development Program, por sus siglas en inglés

¹⁷ <https://oecd-opsi.org/> El observatorio provee de artículos, herramientas y actualizaciones sobre la gobernanza anticipatoria y de la innovación.

CAPÍTULO 9

COMPLETE SCORECARD; UN FUERTE AVANCE DESDE LOS TRADICIONALES SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Hubo un tiempo en que los negocios se gestionaban básicamente con razones financieras. Si un negocio dejaba ganancias, era bueno (Polanyi, 1944).

A comienzos del siglo pasado, con la llegada de la era industrial y los aportes de Frederick Winslow Taylor (1911) sobre las ventajas de la división del trabajo y la especialización de los trabajadores en la mejora de los tiempos de producción y la productividad (lo que se conoció con el nombre de Taylorismo), los directores se vieron en la necesidad de incluir los resultados operativos en la toma de decisiones estratégicas (Taylor, 1911).

Durante la segunda mitad del mismo siglo XX varios desastres ambientales evidenciaron los daños causados por algunas industrias al medio ambiente y la salud humana, incluidas las enfermedades laborales. Esto impulsó el surgimiento del concepto “Desarrollo Sostenible” (ONU, 1987) y cambió los patrones de consumo de las personas, lo que incitó a las empresas a implementar códigos de conducta, prácticas más responsables y mediciones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en sus tableros de comando (Carroll, 1999).

Luego, a comienzos de la década del 90, ya en la economía del conocimiento, se incluyeron mediciones sobre las competencias de los colaboradores y la cultura organizacional que permitieran monitorear el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y otros activos intangibles de la organización. Surgió entonces un hito en la evolución de la gestión empresarial: el “*Balanced Scorecard*” (BSC), el cual se consideró como un tablero de comando **balanceado** porque incluía mediciones tanto para los activos tangibles como para los intangibles, estos últimos en una perspectiva adicional llamada “Aprendizaje y Crecimiento”.

Además, el BSC sugirió la creación de un *cluster* de indicadores de innovación desde la perspectiva de “Procesos Internos”, lo cual ya daba cuenta de la importancia de la innovación en las organizaciones debido a un mundo que empezaba a cambiar más rápidamente que lo usual hasta el momento.

El BSC, además de tener en cuenta la parte financiera, operativa, de innovación, de responsabilidad social corporativa y de aprendizaje y crecimiento, incluyó también una perspectiva del cliente, que fue cobrando cada vez más relevancia gracias a los avances tecnológicos en las TIC, que permitió capturar y analizar grandes cantidades de datos, y la capacidad de producción en masa más flexible, que volvió accesible la personalización de los productos.

Esto hizo que se popularizaran los conceptos “*customización*” y “*diferenciación*” como estrategias para mejorar los resultados gracias a la satisfacción y fidelización de los clientes; libros como “*Blue Ocean Strategy*” (Kim & Mauborgne, 2004) y *The Power of Co-Creation* (Ramaswamy & Gouillart, 2010) impulsaron estas estrategias.

Muchas fueron las organizaciones que se beneficiaron a nivel mundial con el uso del BSC. Una magnífica herramienta desarrollada por los doctores de Harvard Robert Kaplan y David Norton, que en su momento revolucionó la gestión estratégica. Sin embargo, estas mismas organizaciones (y en general, todas aquellas que ponen el foco en su estrategia) encuentran ahora que requieren de nuevas herramientas para poder gestionar de manera eficaz y eficiente su estrategia, en un entorno en el que el cambio es la constante y la incertidumbre es cada vez mayor.

What you measure is what you get (lo que mides es lo que obtienes). Esta célebre frase con la que comienza el artículo *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*, de Kaplan y Norton, publicado en 1992 por la revista *Harvard Business Review*, aún mantiene su vigencia. El problema radica en lo que se está midiendo para gestionar la estrategia en las organizaciones, pues suelen usarse los “Indicadores Clave de Desempeño” (KPI por sus siglas en inglés) como la principal fuente de información; y esto trae graves consecuencias, sobre todo en estos tiempos.

Como su nombre lo indica, estos indicadores miden el desempeño de la organización en la ejecución de su estrategia. Pero cuando hablamos de “Desempeño” estamos hablando de información meramente interna y de algo que ya se ejecutó, es decir, información del pasado. Como consecuencia, se está dejando por fuera información relevante para gestionar la estrategia que tiene que ver con la evolución histórica del entorno en el que opera la organización y, especialmente, información del futuro, tanto interna como externa a la organización.

Algunas organizaciones han comenzado a incorporar de forma sistemática información histórica del entorno en sus análisis para la toma de decisiones estratégicas. Esto ha sido posible gracias al desarrollo de herramientas tecnológicas de inteligencia de negocios (Business Intelligence), inteligencia competitiva y de

análisis de grandes cantidades de datos (Big Data). Esto, aunque es un avance, no es suficiente para optimizar la toma de decisiones estratégicas. Todavía falta incorporar la información del futuro.

1) ¿POR QUÉ DEBEMOS INCORPORAR INFORMACIÓN DEL FUTURO?

RESPUESTA: PARA LOGRAR ANTICIPARSE

Porque si una organización no incorpora la información del futuro en su gestión estratégica, muy probablemente desaparecerá. Un claro ejemplo de esto es la empresa Kodak, con su producto estrella la “película fotográfica” o *film* fotográfico.

El *film* fotográfico es un medio de grabación sensible a la luz que se usaba mediante unos carretes (el rollo fotográfico) que se introducían en las cámaras analógicas. Hoy en día ya no se usa más que por unos pocos que buscan la estética de lo *vintage*, de la imagen imperfecta. El punto máximo de ventas de este producto fue en el 2001, cuando generó beneficios por 1.407 millones de dólares. A partir del 2002 la fotografía digital comenzó a quitarle porción de mercado. Doce años más tarde, Kodak se declararía en bancarrota, principalmente porque no incorporó información del futuro en sus análisis estratégicos.

¿CÓMO HUBIERA PODIDO KODAK IDENTIFICAR CON LA ANTICIPACIÓN SUFICIENTE EL RIESGO QUE SE LE APROXIMABA CON ESTA NUEVA TECNOLOGÍA DE LA FOTOGRAFÍA DIGITAL?

Antes de responder, es necesario traer a colación el término “Dependencia de la Trayectoria” (*Path Dependence*), procedente de la “Economía de la Innovación” (Dosi, 1982), mediante el cual se argumenta que los eventos del pasado reducen el ámbito de posibles resultados, formando el corredor en el que ocurre la dinámica de la innovación; y esto es así tanto para una empresa como a nivel sistémico local, regional e inclusive nacional.

Basándose en el concepto de “Dependencia de la Trayectoria”, Kodak hubiera podido utilizar información del pasado para conocer con suficiente anticipación estratégica la amenaza que se aproximaba. Para lograrlo hubiera bastado con que Kodak identificara las circunstancias que anteceden a la transformación de una tecnología emergente en una tecnología referente, en otras palabras, al hecho de que la fotografía digital se tomara el mercado; así como también debió haber identificado a los nuevos jugadores contra los cuales tendría que competir en este

nuevo campo. A continuación presentamos algunas de estas circunstancias y cómo pueden utilizarse para anticiparse estratégicamente.

En la carrera tecnológica surgen nuevas tecnologías constantemente, pero solo algunas de estas se convierten en innovación, o sea, aplicaciones que son apropiadas por el mercado; las demás no pasan de ser meros inventos a los cuales hasta el momento nadie les ha encontrado una utilidad práctica que pueda ser explotada comercialmente. Para identificar si una tecnología tiene potencial de mercado, los actores interesados realizan investigaciones sobre esta y sus posibles aplicaciones (investigación aplicada), y cuando efectivamente encuentran una aplicación con potencial, antes de comenzar a desarrollarla, la protegen mediante una patente; e inclusive siguen investigando para encontrar la manera de reducir costos, lo que redunda en más patentes.

Comienza entonces una carrera de patentes en la que cada actor trata de proteger el máximo de aplicaciones posibles, lo que se traduce en un aumento en el número de patentes sobre una misma tecnología. Por lo tanto, una buena forma de identificar que la fotografía digital se tomaría el mercado y cuáles serían los jugadores más fuertes en este campo hubiera sido a través de un estudio de patentes, el cual hubiera arrojado como resultado un aumento en el número de patentes relacionadas con la fotografía digital, a través del tiempo.

Solo con hacer esto Kodak hubiera entendido, con la anticipación suficiente, que una tecnología emergente como la fotografía digital se convertiría en una tecnología referente; que tendría que competir con nuevos jugadores de la talla de Samsung, Canon, Sony y LG, entre otros; que las barreras a la entrada en este nuevo mercado eran mucho menos restrictivas que las del mercado de la película fotográfica y que debía diversificar su portafolio si quería sobrevivir, pues a su producto estrella estaba por surgirle un producto sustituto con el potencial de desplazarlo, gracias a sus innovadoras características entre las cuales la principal era que no se tenía que esperar a revelar un negativo para obtener la imagen.

Y si Kodak hubiera querido, habría podido lograr un nivel de Anticipación Estratégica aún mayor. Para ello hubiera bastado con identificar aquello que antecede la emergencia de una nueva tecnología y la solicitud de una patente: la investigación básica, es decir, aquella que busca ampliar el conocimiento acerca de un objeto de estudio sin tener en mente todavía una aplicación concreta.

El resultado de estas investigaciones son artículos científicos publicados en revistas indexadas¹⁸. Esta indexación permite realizar búsquedas sobre temas específicos, en este caso, la fotografía. También, gracias a esta indexación, se pueden hacer análisis acerca de los temas puntuales en los cuales los centros de investigación (públicos y privados) están focalizando sus esfuerzos, lo que seguramente hubiera dado como resultado algunos temas relacionados con la fotografía digital. Al igual que con las patentes, un aumento en el número de artículos científicos que tratasen el tema de la fotografía digital le hubiera permitido

a Kodak vislumbrar el potencial de esta tecnología y la posibilidad de convertirse en una amenaza para su producto estrella.

De igual forma que lo hubiera podido hacer Kodak, Blockbuster también hubiera podido anticipar el advenimiento de las plataformas de *streaming*; y los taxistas, la competencia que les surgiría desde el ámbito tecnológico por las aplicaciones de economía colaborativa, como Uber.

DEFINICIÓN DE INDICADORES DE FUTURO

Como se puede apreciar, aunque el futuro de la innovación tecnológica contempla infinitas posibilidades, su realización depende de la trayectoria (*Path Dependence*). El punto esencial aquí, es que este hecho se puede extrapolar también a otros ámbitos, más allá del tecnológico, lo que significa que si conocemos ciertos eventos del pasado podremos conocer el corredor por el que discurrirá el futuro. La clave está en identificar estos eventos y monitorearlos a través de indicadores. En el caso específico de Kodak, estos indicadores serían:

- Indicador de Futuro 1: número de artículos científicos publicados por trimestre cuyo tema central es la fotografía digital.
- Indicador de Futuro 2: número de patentes por trimestre relacionadas con la fotografía digital.

De esta forma, estos indicadores se convierten en “Indicadores de Futuro”, porque un análisis certero de su información puede generar conocimiento acerca de lo que pasará en el futuro: qué tecnologías se aproximan al mercado, dónde se han estado realizando investigaciones al respecto, qué empresas están interesadas en ingresar al mercado local, etc.

De la misma forma pueden obtenerse indicadores en otros ámbitos; por ejemplo, un cuerpo de policía nacional definió los siguientes indicadores para Anticipar el riesgo de corrupción:

- Indicador de Futuro 1: Número de Amenazas a miembros del cuerpo de policía.
- Indicador de Futuro 2: Evolución de los salarios de los miembros del cuerpo de policía Vs. Inflación.
- Indicador de Futuro 3: Estabilidad laboral de los miembros del cuerpo de policía.

Además del concepto de Dependencia de la Trayectoria, también podemos usar otros conceptos fundamentados en las relaciones de causa y efecto entre los diversos aspectos de un sistema, que nos pueden dar indicios sobre lo que pasará en el futuro. Por ejemplo, una ONG dedicada a la ayuda a los migrantes irregulares definió los siguientes indicadores de futuro para anticipar el volumen de migrantes que salen de un país:

- Indicador de Futuro 1: Tasa de Desempleo
- Indicador de Futuro 2: Índice de Pobreza Multidimensional¹⁹

- Indicador de Futuro 3: Niveles de violencia (Tasa de Homicidios)

De la misma forma, una importante empresa de construcción de un país suramericano en el que la inflación afecta negativamente el flujo de caja de sus proyectos, definió los siguientes indicadores de futuro para anticipar una subida abrupta en la inflación:

- Indicador de Futuro 1: número de bancos que salen del otorgamiento de créditos a tasa fija y vuelven a aplicar tasas variables
- Indicador de Futuro 2: Aumento en las tasas de interés activas y pasivas aplicadas por los bancos

2) ¿POR QUÉ ES NECESARIO ANTICIPARSE?

RESPUESTA: PARA MEJORAR LOS RESULTADOS

La frecuencia del cambio tecnológico ha aumentado y sus repercusiones son tan diversas en los diferentes ámbitos (económico, social, laboral, político, ambiental, legal, etc.) que es muy común escuchar expresiones como “el cambio es la constante”. Fruto de estos cambios surgen de manera continua riesgos y oportunidades para las organizaciones que -como ya vimos- es posible identificar con anticipación.

No anticiparse a los riesgos y las oportunidades significa que habrá que reaccionar ante la ocurrencia de los mismos y eso casi siempre genera caos al interior de las organizaciones. A esto se le conoce como “vivir apagando incendios”: cuando la organización día a día trata de adaptarse a los cambios en el entorno reaccionando después de que han ocurrido.

Por otro lado, el anticiparse a riesgos y oportunidades es una capacidad organizacional que permite generar planes contingentes. Esto tiene dos grandes beneficios:

- 1) El definir estos planes contingentes con antelación y sin premuras, permite asegurar que las acciones propuestas en estos planes estén alineadas con la estrategia de la organización. Caso contrario, cuando no se tienen planes contingentes y se reacciona ante la ocurrencia de un riesgo, puede suceder que las acciones propuestas para gestionar el riesgo no estén alineadas con la estrategia y por lo mismo van a obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, es entonces cuando surge en las organizaciones la disyuntiva de tener que elegir entre lo importante o lo estratégico.
- 2) Tener planes contingentes elaborados con anticipación le permite a la organización anticiparse a la competencia y lograr beneficios extraordinarios, porque cada una de sus partes ya sabe qué debe hacer ante la ocurrencia de un

riesgo o una oportunidad. Así, cuando se materializa un riesgo o una oportunidad, mientras la competencia está pensando qué debe hacer, la organización que se anticipó ya ha puesto en marcha el plan contingente y podrá gestionar mejor el riesgo o aprovechar de mejor manera la oportunidad.

Estos dos grandes beneficios se traducen en mejores resultados.

Por eso es necesario anticiparse. Dicho de otra forma, **anticiparse a riesgos y oportunidades estratégicos marca la diferencia entre las organizaciones exitosas y aquellas que desaparecerán**. Para entender la verdadera magnitud de las ventajas de la Anticipación, veamos cómo afecta los principales componentes de la gestión estratégica: la formulación y la ejecución.

LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para formular su estrategia, las organizaciones por lo general convocan a un taller de dos o tres días al que asisten sus directivos y, algunas veces, los principales accionistas y expertos en temas de relevancia para la organización. Todos van dispuestos a aportar con conocimiento e información.

Una herramienta muy usada es el FODA, que consiste en un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (SWOT por sus siglas en inglés). Al revisar las fortalezas y debilidades de la organización, se utiliza información interna y del pasado. Al tratar de vislumbrar las oportunidades y amenazas, lo que se suele hacer es un análisis de tendencias, es decir, se revisan datos históricos de los principales aspectos del entorno en el que opera la organización y se proyectan hacia el futuro manteniendo la tendencia de su comportamiento, lo cual plantea el uso de información externa, tanto del pasado como del futuro; pero cuidado, porque se está asumiendo que las tendencias se van a mantener, para lo cual son necesarias las siguientes tres condiciones:

- 1) Que cada uno de los aspectos mantenga su comportamiento, en sentido e intensidad, a través del tiempo.
- 2) Que la forma de interacción entre los distintos aspectos del entorno en el que opera la organización, también se mantenga a través del tiempo.
- 3) Que no surja ningún elemento disruptivo que se convierta en un evento de ruptura, es decir, que rompa con la tendencia.

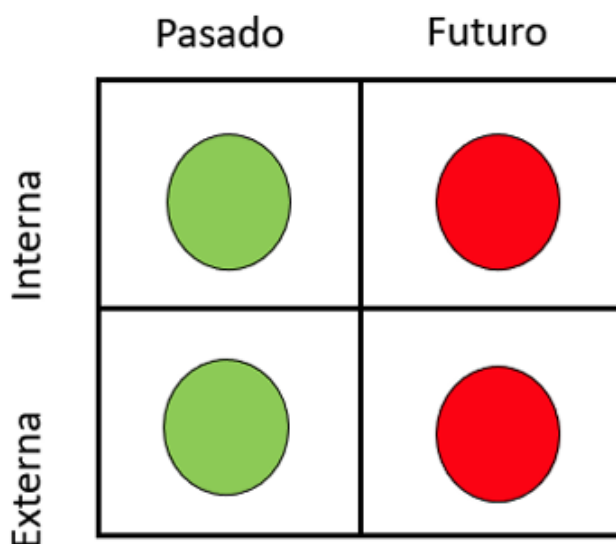
Si hablamos de la primera mitad de la década de los noventa del siglo pasado y de ahí hacia atrás, estas tres condiciones tenían bastante probabilidad de cumplirse. Sin embargo, a partir de la segunda mitad de los años noventa la situación cambió dramáticamente. Se masificó el uso de la Internet, del teléfono celular y, ya a comienzos de este siglo, surgieron las redes sociales junto con el internet 2.0 y el concepto de *prosumidor*, como aquella persona que no solo consume un bien o servicio, sino que además participa en la producción del mismo. Por otra parte, el ritmo al que se producen los cambios a nivel científico – tecnológico comenzó a

crecer exponencialmente, generando a su vez cambios económicos, políticos, sociales, legales, ambientales, etc. Todo esto trajo como consecuencia un aumento en la incertidumbre con serias implicaciones en materia de planificación.

Hoy en día, lo más probable es que ninguna de las tres condiciones mencionadas se mantenga en el tiempo. De hecho, en los diferentes talleres de formulación estratégica que hemos desarrollado con diversos tipos de organizaciones (empresas públicas y privadas, instituciones, gobiernos territoriales, etc.) realizamos la siguiente pregunta para incitar a los directivos a reflexionar al respecto: ¿quién de los presentes apostaría a que el escenario tendencial se cumpla? No vamos a decir que nunca nadie levantó la mano, hubo algunos que con timidez lo hicieron, pero después de un muy corto debate grupal se arrepintieron.

Por lo anterior, analizar solamente un escenario tendencial para hacer la planificación estratégica de una organización es un peligro muy grave.

Imagen 1. Situación de la información usada para formular la estrategia



El gráfico anterior resume muy bien la situación respecto a la información analizada en un ejercicio tradicional de planificación estratégica:

- Se usa información interna del pasado para conocer las debilidades y fortalezas de la organización. Está en verde porque se hace un buen relevamiento de este tipo de información.
- Se usa información externa del pasado para conocer el entorno. Está en verde, porque se analiza el entorno y sus diferentes aspectos (político, social, económico, tecnológico, legal, ambiental, etc.).
- Se usa información externa del futuro. Está en rojo porque solamente se contempla una posibilidad de futuro, aquella en la que se mantienen las

tendencias, dejando por fuera un sinnúmero de posibilidades; esto significa que cuando el entorno cambie (y va a cambiar) los objetivos estratégicos definidos pueden perder validez y la organización va a entrar en “modo reactivo” a apagar incendios.

- La definición de cuál será la información interna que se quiere lograr a futuro para la organización (ventas, ingresos, nuevos productos, innovación, competencias necesarias en los colaboradores, tecnologías requeridas, etc.) también está en rojo, porque para su materialización necesita que el entorno mantenga la tendencia proyectada y, como ya se vio, en estos tiempos lo más probable es que el entorno cambie. Por lo anterior, la organización no ha definido planes contingentes con los cuales afrontar esos cambios.

Tenemos entonces que para la formulación de la estrategia se usa muy bien la información del pasado, interna y externa, pero la información externa del futuro es incompleta y pone en riesgo a la organización al afectar la definición de sus objetivos estratégicos, quedando estos sin validez ante cambios en el entorno.

LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

La ejecución de la estrategia no es otra cosa que la ejecución de las acciones con las cuales se pretende lograr los objetivos estratégicos. En algunas organizaciones llaman a estas acciones proyectos estratégicos; en otras, iniciativas estratégicas; y pueden llegar a estar organizadas en programas y políticas, de acuerdo al tipo de organización y su envergadura.

Esta ejecución suele estar monitoreada para conocer el grado de avance y realizar ajustes en caso de retrasos y/o desvíos. Para ello se utilizan los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), que miden el grado de desempeño de la organización en la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, supongamos que uno de los objetivos estratégicos de una organización que se dedica a la producción y venta de artículos de consumo masivo es incrementar la penetración en el mercado de su producto estrella, las galletitas con chips de chocolate, para lo cual reduce la capacidad de producción de otros productos, lanza una gran campaña de marketing para este producto y amplía la capacidad de producción de galletitas con chips de chocolate. Pero al poco tiempo, el gobierno expide una ley que genera impuestos al consumo de alimentos “poco saludables” que contengan azúcares añadidos y grasas trans, aumentando su precio de compra, lo que reduce considerablemente la demanda de las galletitas con chips de chocolate porque presentan estas dos características.

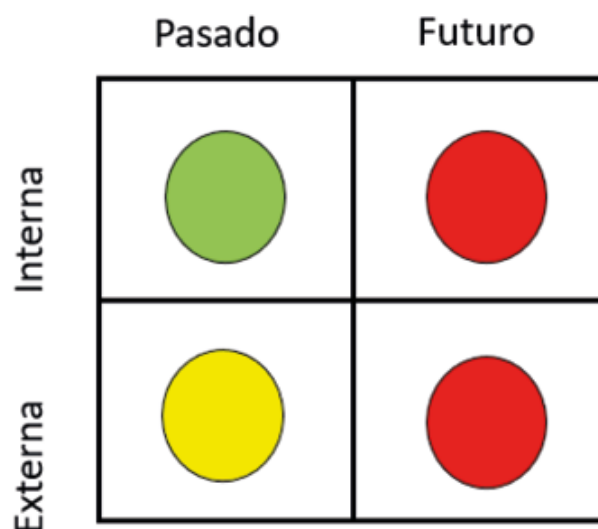
Los KPIs más importantes que va a manejar la empresa son, el volumen de producción de galletitas, en el cluster de Eficiencia Operativa de la perspectiva de procesos internos de su *Balanced Scorecard* (BSC), y los ingresos por ventas de estas galletitas, en la perspectiva financiera de su BSC. Estos indicadores

obviamente se van a ver afectados luego de la emisión de la ley por parte del gobierno.

Entonces lo que sucederá es que la empresa, cuando haga su reunión de análisis estratégico y vea afectados sus KPIs, tendrá que **reaccionar** ante este imprevisto. El problema acá, es que los KPIs, como su nombre lo dice, solo indican el desempeño de la organización en la ejecución de las iniciativas que lanzó para lograr los resultados propuestos y cómo estos afectan los objetivos estratégicos. Pero puede que la empresa haya hecho todo bien desde su perspectiva de Procesos Internos y cumpla con las metas de producción de galletitas; sin embargo, eso no se vea reflejado en un aumento en las ventas como lo planteaba la lógica inicial, porque además de los aspectos internos de la organización también están en juego aspectos externos a la organización que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos, los cuales también deben ser monitoreados de forma sistemática; y no solo en cuanto al pasado, sino también en cuanto al futuro.

Nosotros hemos desarrollado un diagnóstico de los procesos de planeamiento estratégico, con miras a la implementación del Planeamiento Estratégico Anticipativo (PLANTI), y los datos de estas evaluaciones nos indican que la mayoría de las organizaciones no recopila información del entorno sistemáticamente, sino que lo hace de acuerdo a las necesidades del momento; y casi ninguna desarrolla indicadores con los cuales monitorear el futuro del entorno en el que opera.

Imagen 2. Situación del uso de información usada para gestionar la estrategia



- Vemos que en la gestión estratégica se usan los KPIs, pero que estos solo aportan información interna y del pasado. Por eso este cuadrante está en verde.

- La información externa del pasado es usada *Ad Hoc* en cada reunión de análisis estratégico, por eso está en amarillo.
- Y no se usa información del futuro para gestionar la estrategia, ni interna, ni externa. Por eso estos dos cuadrantes están en rojo.

3) PREGUNTA: ¿CÓMO PUEDE UNA ORGANIZACIÓN LOGRAR LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA?

RESPUESTA: INCLUYENDO INDICADORES DE FUTURO EN SU BALANCED SCORECARD, PARA TRANSFORMARLO EN UN “COMPLETE SCORECARD” E IMPLEMENTANDO EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO (PLANTI). EL COMPLETE SCORECARD

Para anticiparse al problema que enfrentó la organización dedicada a la producción y venta de las galletitas con chips de chocolate, se tendrían que haber generado indicadores internos y externos del pasado y del futuro, monitorearlos continuamente, generar un Sistema de Alertas Tempranas que le advierta a la organización cuando este riesgo (u otro riesgo u oportunidad) se aproxime y definir un plan contingente que pueda ser lanzado antes de que se materialice el riesgo.

Un posible indicador de futuro podría ser el número de comentarios por semana en redes sociales que apuntan al rechazo de azúcares añadidos a los alimentos; a medida que este indicador muestre valores crecientes significa un cambio en las preferencias de los consumidores hacia alimentos más saludables, que puede verse reflejado en una reducción de la demanda por este tipo de productos, así como una potencial iniciativa del gobierno en representación de este cambio mediante una ley. Un segundo indicador podría ser el número de comentarios negativos por semana en la Internet acerca de las grasas trans; de igual forma, un aumento en los valores de este indicador evidenciaría el rechazo de los consumidores por las grasas trans.

Y podría sumarse un tercer indicador de futuro, más orientado hacia el lado del gobierno, como podría ser el número de países que han implementado leyes o normatividad similar respecto a las grasas trans y los azúcares añadidos a los alimentos.

Monitoreando estos tres indicadores la organización se hubiera percatado del aumento en la probabilidad de materialización de este riesgo y, dependiendo del grado de anticipación logrado, habría definido un plan de contingencia para ser lanzado antes de la materialización del riesgo, que minimice o elimine las pérdidas o, inclusive, con un mayor grado de anticipación estratégica, habría definido otros objetivos estratégicos en el momento de la formulación de su estrategia, en vez de

focalizar sus esfuerzos en un producto cuya demanda se vería afectada seriamente por una cuestión de normatividad del gobierno.

Desde Anticiparse hemos advertido la necesidad de las organizaciones de contar con un cuadro de mando o Scorecard que no solo sea balanceado a nivel interno, sino que además incluya información del entorno e información del futuro. De esta forma podemos pasar del *Balanced Scorecard* a lo que denominamos el *Complete Scorecard*. Solo así las organizaciones tendrán a disposición información completa para gestionar su estrategia de forma eficiente en tiempos de alta incertidumbre.

Además, el hecho de incluir información del futuro requiere de un nuevo modelo de gestión que ponga el monitoreo de la información en el centro del proceso de gestión estratégica. No sería suficiente con revisar la información y ajustar la estrategia al final de un ciclo de ejecución, como lo proponen los modelos de gestión estratégica tradicionales, siguiendo el modelo “*Plan, Do, Check, Act*” o PDCA como se le conoce normalmente, donde las decisiones se toman al final del ciclo. Vamos a evidenciar esto con un ejemplo muy sencillo:

Supongamos que cuentas con información del futuro acerca del número ganador da la lotería, de tal forma que diariamente te llega a tu email el número ganador de la lotería del día siguiente; entonces la pregunta clave es ¿con qué frecuencia revisarías tu casilla de correo? Seguro no esperarías tres meses para revisarlo, ni siquiera mensualmente, porque estarías desperdiciando muchas oportunidades. De la misma forma como el *Balanced Scorecard* generó todo un modelo de gestión estratégica (el Execution Premium, muy bueno para su momento), el *Complete Scorecard* también genera un modelo de gestión estratégica que tiene diferencias significativas debido al uso de información del futuro.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO (PLANTI)

Con estas necesidades en mente y apoyados en nuestra experiencia asesorando diversos tipos de organizaciones (empresas públicas y privadas, instituciones gubernamentales, ONGs, territorios, naciones, academia, etc.), desarrollamos el proceso de *Planeamiento Estratégico Anticipativo* (PLANTI), con el objetivo de incorporar en las organizaciones la competencia de la Anticipación Estratégica Continua (AEC) que les permita aprovechar mejor las oportunidades, gestionar mejor los riesgos y, por ende, lograr mejores resultados.

Veamos entonces una definición de lo que es la AEC:

“Es la capacidad de una organización para sobrevolar y analizar continuamente el futuro y detectar con Anticipación los Riesgos y Oportunidades que cada futuro posible podría ofrecer, permitiéndole a

sus directivos decidir, planificar y operar en tiempo y de forma coordinada para maximizar la posibilidad de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos propuestos, proteger los intereses de la organización y mejorar sus resultados". (Eduardo Raúl Balbi).

A continuación presentamos un breve resumen de los 5 pasos que componen el PLANTI:

PASO 1: ENTENDER LAS DINÁMICAS DEL PRESENTE

Aquí partimos de dos premisas muy importantes:

La primera, es que la organización y el entorno en el que opera conforman un Sistema Adaptativo Complejo (SAC).

La segunda se deriva de la primera, y es que como en todo SAC, no se conocen todos los aspectos del sistema ni exactamente cómo interactúan (Holland, 2012). Sin embargo, se puede llegar a tener un buen entendimiento del mismo, para lo cual debemos: identificar los principales aspectos del sistema, identificar los principales actores y cómo interactúan entre ellos y conocer las posibilidades de acción de los diferentes actores sobre los diversos aspectos del sistema. Para ello hemos incorporado algunas herramientas del Método MEYEP (Balbi & Balbi, 2018), del análisis MACTOR (Godet, 1993) y algunas herramientas diseñadas específicamente para este paso (Balbi & Ruiz, 2021).

En este paso se busca conocer a fondo el entramado de relaciones al interior del sistema, lo cual es el fundamento del siguiente paso.

PASO 2: SOBREVOLAR EL FUTURO

En este paso se generan escenarios de futuro para el sistema conformado por la organización y su entorno, con base en el conocimiento del primer punto y aplicando metodologías y herramientas procedentes de la prospectiva de última generación, que permiten construir escenarios de futuro en muy poco tiempo. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas procedentes de diversas metodologías, aunque generalmente usamos herramientas del Método Rápido de Prospectiva FLASH (Balbi, Balbi & Ruiz, 2021), del Meyep (Balbi & Balbi, 2018) y del método de los ejes estratégicos (Schwartz, 1996).

PASO 3: SEÑALIZAR EL FUTURO

Aquí identificamos cuáles son los Riesgos y Oportunidades que ofrece cada uno de los escenarios de futuro. Luego, para cada Riesgo y cada Oportunidad definimos indicadores de futuro con los cuales construimos Sistemas de Alerta Temprana (SAT) que advierten a la organización acerca de un aumento en la probabilidad de materialización de un Riesgo o una Oportunidad. Esto lo hacemos con métodos

propios, como son el RyO (Balbi & Balbi, 2021) y el MESAT (Balbi & Balbi, 2018).

PASO 4: PLANIFICAR EL FUTURO

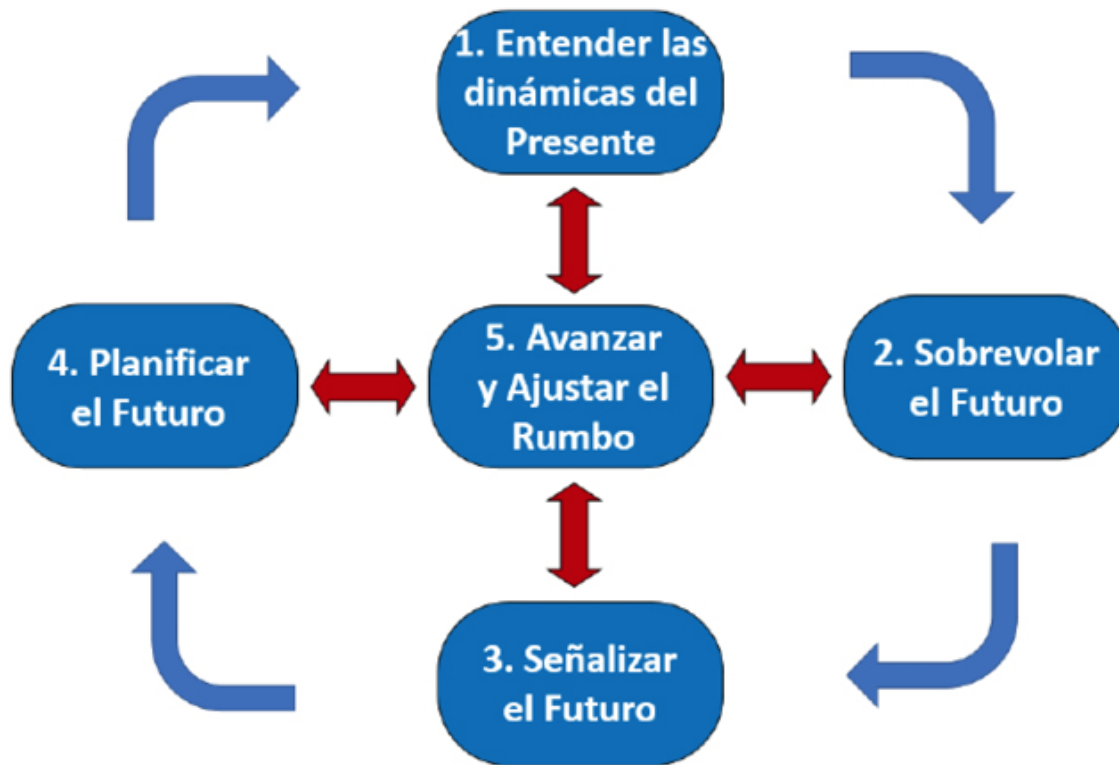
Ahora la organización ya cuenta con información suficiente del pasado y del futuro para formular su estrategia, es decir, cuáles son los objetivos estratégicos que quiere alcanzar y cuáles las acciones estratégicas con las cuales pretende lograrlos. Además, está en condiciones de formular Planes Contingentes para cuando se aproximen Riesgos y/u Oportunidades. Hacemos énfasis en que estos planes ni siquiera son para ser lanzados al momento de materializarse el Riesgo o la Oportunidad, sino que son para ejecutarse antes de la materialización de estas eventualidades, con Anticipación Estratégica, de tal forma que la organización logre una ventaja competitiva real que derive en mejores resultados. En este paso tomamos como base metodológica el método MEYEP.

PASO 5: AVANZAR Y AJUSTAR EL RUMBO

Manejar información del futuro para gestionar la estrategia es algo novedoso y - como ya se explicó- requiere un monitoreo constante de los indicadores de futuro para no dejar pasar una oportunidad o arriesgarse a ser sorprendidos por un riesgo. El resultado de este monitoreo alimenta a los indicadores del *Complete Scorecard*, que a su vez alimenta a los demás pasos del proceso brindando información no solo sobre el desempeño de la organización en la ejecución de su estrategia, sino también sobre las interacciones de los actores, la evolución pasada y futura de los múltiples aspectos del sistema transformados en variables, la forma como los actores afectan estos aspectos y la proximidad de Riesgos u Oportunidades.

Al mismo tiempo, los demás pasos también retroalimentan al *Complete Scorecard* sobre cambios en los escenarios de futuro, nuevos riesgos u oportunidades, cambios en las metas o inclusive en los objetivos, el lanzamiento de una nueva acción estratégica o de un plan contingente. Esta dinámica de la información genera un aprendizaje organizacional gracias al cual en muy poco tiempo se hace sencillo gestionar la estrategia con información del futuro y se ven los resultados. Acá el foco metodológico se centra en el *Complete Scorecard*, que desarrollamos.

Imagen 3. Descripción gráfica del PLANTI



De esta forma, el PLANTI es un proceso ecléctico que para cada paso toma herramientas de diversas metodologías, la mayoría de ellas propias de Anticiparse S.A.S., para combinarlas de manera maestra en un proceso continuo que le otorga a la organización la capacidad de la Anticipación Estratégica Continua (AEC) fundamentada sobre tres pilares: el planeamiento estratégico, la prospectiva estratégica y la inteligencia estratégica.

4) ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO?

RESPUESTA: PARA MEJORAR LOS RESULTADOS CAMBIANDO LA REACCIÓN POR LA ANTICIPACIÓN.

Es muy probable que hayas escuchado que una estrategia nunca queda grabada en piedra, lo cual es totalmente cierto, la diferencia radica en el momento en que haces los ajustes necesarios y qué tanto estos aportan o impiden el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Si la organización aún no cuenta con la competencia de la Anticipación Estratégica Continua, solo le queda el comportamiento reactivo ante la aparición de un Riesgo o una Oportunidad estratégicos. Esto significa tener que lanzar acciones estratégicas de urgencia para tratar de minimizar los daños ocasionados por la materialización del riesgo o para tratar de aprovechar lo que queda de la oportunidad. Muchas de las veces, estas acciones lanzadas con urgencia no están alineadas con los objetivos estratégicos, por lo que retrasan la ejecución de la estrategia; y además, sus resultados suelen ser paliativos.

En cambio, cuando la organización ha implementado el PLANTI y cuenta con la competencia de la Anticipación Estratégica Continua (AEC), puede formular planes contingentes con antelación, asegurar que estos no solo estén alineados con la estrategia sino que la fortalezca gracias a una mejor gestión de Riesgos y Oportunidades, lanzarlos con la anticipación suficiente para sacar una real ventaja competitiva y mejorar sus resultados. Esta es la principal ventaja del PLANTI.

De aquí se desprende la Agilidad Estratégica, otro de los conceptos rectores que promovemos, definida de la siguiente forma:

Es la velocidad de respuesta de una organización para ajustar su estrategia ante desvíos en la ejecución y/o cambios en el entorno en el que opera. Se fundamenta en el monitoreo continuo de información interna y externa, del pasado y del futuro, la elaboración de planes contingentes y estilos de liderazgo que posibilitan una respuesta ágil y rápida de la organización. Es el complemento perfecto de la Anticipación Estratégica Continua para que una organización obtenga una ventaja competitiva clara sobre las demás. (Balbi y Ruiz)

Además de esta, el PLANTI presenta otras ventajas como son:

- Analiza a la organización y su entorno como un sistema complejo adaptativo; y por lo mismo, el análisis que hace del sistema es mucho más completo y acertado.
- Contempla diversas posibilidades de futuro, no una sola como suele hacerse en el planeamiento tradicional.
- Identifica Riesgos y Oportunidades a futuro en cada uno de los escenarios de futuro.
- Advierte a la organización sobre la proximidad de un Riesgo o una Oportunidad
- Le permite a la organización estar mejor preparada para gestionar Riesgos y Oportunidades.
- Pone el monitoreo y ajuste de la estrategia en el centro del proceso para tomar decisiones con anticipación y sacar ventaja de ello.

5) ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIONES PUEDEN INCORPORAR EL PLANTI?

RESPUESTA: CUALQUER TIPO DE ORGANIZACIÓN

Este proceso de Planeamiento Estratégico Anticipativo puede ser incorporado por cualquier organización, pero a algunas les va a llevar más tiempo que a otras, dependiendo de la madurez de su proceso de planeamiento estratégico. No se puede correr sin antes saber caminar y no se puede caminar sin antes aprender a gatear. De la misma forma, el PLANTI está en la cúspide del planeamiento estratégico y habrá organizaciones que ya han avanzado buena parte del camino, como también puede haber otras que se encuentren apenas iniciando la profesionalización de este proceso; y en el medio hay todo un abanico de posibilidades.

Para conocer exactamente el grado de madurez del proceso de planeamiento estratégico de una organización, desde Anticiparse S.A.S. hemos desarrollado una evaluación diagnóstica que puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, independientemente del sector, tamaño, estructura, etc. Conocer esto nos permite plantear las modificaciones necesarias a las actividades y los procedimientos de Planeamiento Estratégico de la organización y la estructura con que los gestiona, para avanzar hacia estadios superiores de Planeamiento Estratégico con miras a la implementación definitiva del PLANTI.

Imagen 4. Evaluación Diagnóstica del Proceso de Planeamiento Estratégico de una organización



6) APLICACIONES DEL PLANTI Y DEL COMPLETE SCORECARD

El proceso de Planeamiento Estratégico Anticipativo (PLANTI) ha sido implementado por varias organizaciones, públicas y privadas, y ha sido objeto de varias conferencias, webinars, cursos cortos y hasta diplomados.

6.1. IMPLEMENTACIÓN DEL PLANTI POR LA ANLIS MALBRÁN

Una de las organizaciones que decidió implementar el proceso de Planeamiento Estratégico Anticipativo fue la argentina ANLIS Malbrán (Administración Nacional de Laboratorios e Instituciones de Salud Dr. Carlos Malbrán, que de ahora en adelante llamaremos AM). La AM es un organismo que ejecuta las políticas sanitarias del Ministerio de Salud en lo que respecta a la prevención, diagnóstico referencial, investigación y tratamiento de enfermedades toxo-infecciosas, de base genética, de base nutricional y no transmisibles. Asimismo, tiene responsabilidad en la producción y control de calidad de inmunobiológicos, en la ejecución de programas sanitarios vinculados a su área de incumbencia, en la coordinación de redes de laboratorios del país, en la realización de estudios epidemiológicos y en la docencia y capacitación de recursos humanos en sus relaciones laborales.

En marzo de 2022 realizamos para esta organización una evaluación diagnóstica de los procesos de planeamiento, para conocer las oportunidades de mejora con miras a la implementación del Planeamiento Estratégico Anticipativo. Para ello, se formuló a los directivos de la organización una serie de preguntas relacionadas con los cinco pasos del PLANTI, tras lo cual se elaboró una ruta de acciones a desarrollar en el corto y mediano plazo, que ofrecerían a la AM el mayor beneficio en términos de Anticipación Estratégica Continua (AEC), más otras a implementar en etapas posteriores si la organización desea avanzar hacia estadios superiores de la AEC.

Como parte de las oportunidades de mejora, se realizó para todos los miembros del equipo directivo una capacitación en Planeamiento Estratégico Anticipativo y las formas de aprovechar la ventaja competitiva de la AEC, para sintonizarlos en las implicancias y beneficios de su implementación, así como para incorporar en la organización las competencias en planificación necesarias para formular y gestionar su estrategia bajo la metodología del PLANTI.

Luego de esto, la AM decidió el grado de madurez que aspiraba lograr para sus procesos de planeamiento estratégico y definió un cronograma para el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzarlo. Dicho cronograma se estructuró en tres etapas como se muestra a continuación:

PRIMERA ETAPA (DURACIÓN 30 DÍAS): INICIO DE ACTIVIDADES EL 14 DE JUNIO DE 2023

- ✓ Análisis y organización de los integrantes de ANLIS por grupos de trabajo
- ✓ Identificación del sistema bajo estudio
- ✓ Conversión del sistema bajo estudio en variables e indicadores y elaboración de diagnósticos básicos

SEGUNDA ETAPA (DURACIÓN 30 DÍAS):

- ✓ Elaboración de escenarios de futuro

- ✓ Evaluación de escenarios de futuro

TERCERA ETAPA (DURACIÓN 60 DÍAS):

- ✓ Formulación de alternativas de acción
- ✓ Definición de un modelo de gestión de la estrategia bajo la metodología del PLANTI

Para cada etapa se definió un rango de tolerancia de más o menos dos semanas.

Comparando la estructura del cronograma con los pasos del proceso de PLANTI, se puede apreciar que en la etapa uno se desarrollaron las actividades del Paso 1 – Entender las dinámicas del presente; en la etapa dos, las actividades de los pasos 2 – Sobrevolar el Futuro y 3 – Señalizar el Futuro; y en la etapa 3, las del paso 4 – Planificar el Futuro. Se dejó planteado que las actividades del paso 5 comenzarían a desarrollarse tan pronto comience a gestionarse la ejecución de la estrategia bajo la metodología del PLANTI. Obviamente, y según el planteamiento del PLANTI, se recomienda que a partir de entonces este paso se desarrolle de manera continua para poder aprovechar al máximo los beneficios de la AEC.

Imagen 5. Descripción gráfica del PLANTI



Dentro de la metodología de trabajo se planteó la realización semanal de un taller presencial en las instalaciones de la AM, seguido de manera remota por los organismos ubicados fuera de dichas instalaciones; en caso de ser necesario, este taller podía ser virtual. Todo el desarrollo del proyecto se hizo bajo la filosofía del “Aprender Haciendo” (*Learning by Doing*) implementada con “Entrenamiento y Acompañamiento” (*Training & Coaching*) para el desarrollo de las actividades planteadas en cada etapa, las cuales se detallan a continuación.

ETAPA 1

- Análisis y organización de los integrantes de ANLIS por grupos de trabajo
 - Reconocimiento de las responsabilidades generales de planeamiento emergentes del Plan Estratégico Anticipativo de AM.
 - Selección de los miembros de cada grupo.
 - Listado final de los equipos y sus vínculos inter agenciales.
 - Puesta en funciones del equipo de trabajo
- Identificación del sistema bajo estudio
 - Se consideraron tres niveles de “Reconocimiento” en el Plan Estratégico de AM:
 - Acciones operativas y tácticas bajo responsabilidad directa de uno o más ICU (Instituto de Centro Universitario²⁰) o persona.
 - Acciones operativas y tácticas a ser realizadas por la necesaria participación colaborativa de esa persona, institución o nivel organizacional con una acción estratégica del plan “madre”, sin tener la responsabilidad directa de su ejecución.
 - Acciones operativas y tácticas emergentes de la propia misión y responsabilidades de cada ICU, aunque no existan menciones al respecto en el plan “madre”.
 - Elaboración de organigrama funcional del sistema a analizar (árbol de pertinencias).
 - Análisis de la estructura del sistema y de su entorno.
 - Elaboración de glosario de términos.
 - Identificación de Actores de interés.
 - Identificación de tendencias pertinentes al sistema en estudio e incorporación al árbol de pertinencias.
- Conversión del sistema bajo análisis en variables e indicadores y elaboración de diagnósticos básicos
 - Elaboración de la lista preliminar de factores (variables) y actores.
 - Calificación de factores por influencia mutua.

- Selección de las variables estratégicas que se utilizarán para el diseño de escenarios de futuro. Análisis de influencia y dependencia.
- Investigación y detección de información sensible para la toma de decisiones.
- Elaboración de diagnóstico de situación actual.
- Elaboración de diagnóstico de evolución histórica reciente de variables.

ETAPA 2

- Definición del Horizonte Temporal de trabajo (se definió el 2030 como horizonte temporal).
- Elaboración del escenario de futuro óptimo. Un escenario que podría definirse como utópico, pero que sirve como referencia al momento de definir los desafíos del escenario apuesta, pasándolos por el tamiz de la factibilidad.
- Elaboración y evaluación del escenario de futuro tendencial.
- Elaboración y evaluación de escenarios de futuro exploratorios (dentro de los cuales se incluyó un escenario crítico).
- Selección y evaluación del impacto de eventos de ruptura.
- Elaboración de mapas de riesgos y oportunidades para cada escenario.
- Definición de Indicadores de Futuro para Riesgos y Oportunidades estratégicos. Estos son los indicadores que advierten a la organización sobre el aumento en la probabilidad de ocurrencia de estas eventualidades; son pieza fundamental para lograr la Anticipación Estratégica Continua, pues con ellos se construyen los Sistemas de Alerta Temprana.
- Diseño de una primera aproximación al escenario de futuro deseado.

ETAPA 3

- Diseño de Escenario Apuesta.
- Determinación de Objetivos Estratégicos para cada variable.
- Elaboración del “*Complete Scorecard*”. En ese momento, dado que no se había definido aún la publicación de este y otros artículos en los que se propone el término *Complete Scorecard*, se denominó a esta herramienta “Ruta estratégica”, la cual contiene los objetivos estratégicos, las metas y las acciones estratégicas planteadas para alcanzar los objetivos (programa, proyectos, iniciativas) e incluye además de información interna, también información del entorno y del futuro.

Fue mediante esta estructura de trabajo que la ANLIS Malbrán implementó el proceso de Planeamiento Estratégico Anticipativo e incorporó las competencias necesarias para su desarrollo.

6.2. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN PLANTI

El PLANTI también ha sido objeto de diversas formas de capacitación. Una de ellas, In Company, en las organizaciones que lo han implementado. Aunque también ha sido transmitido a directores y ejecutivos de diversas organizaciones que se han interesado de forma independiente en este proceso porque entienden las ventajas que les puede generar en su trabajo, tanto a nivel personal como organizacional.

El más reciente curso fundamentado en la PLANTI fue un diplomado virtual sincrónico de 90 horas ofrecido por el Colegio de Defensa Nacional de Honduras (CDN), el más Alto Centro de Estudios de las Fuerzas Armadas de Honduras, encargado de la Capacitación del Personal Militar y Civil selecto.

Este curso se ofreció EN 2023 a un grupo de alrededor de 50 personas, entre quienes estaban altos mandos militares y de la Policía Nacional de Honduras, y civiles pertenecientes a la Corte Suprema de Justicia, el Colegio Interamericano de Defensa, la Procuraduría General de la República, El Banco Central de Honduras, el Observatorio de Género del Instituto Nacional de la Mujer, el Instituto Hondureño de Geología y Minas (INHGEOMIN), la Marina Mercante, el Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH), así como de varias empresas privadas. Toda esta diversidad de organizaciones da cuenta de la versatilidad del proceso, lo que garantiza su aplicación en cualquier tipo de organización (empresas públicas y privadas, instituciones, ministerios, ONGs, Gobiernos de todo nivel, etc.).

Este diplomado estuvo dividido en 3 seminarios. El primero de estos con una duración de 24 horas, en las que se desarrolló una corta introducción a los diversos planteamientos a través de la historia en materia de Planeamiento Estratégico; a las nuevas demandas de las organizaciones en este tema, producto de los tiempos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y BANI (Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible)); una breve introducción al Planeamiento Estratégico Anticipativo y el primer paso del este planteamiento, que ese “Entender las Dinámicas del Presente”, es decir, conocer a fondo la organización y entender las relaciones e interacciones que existen entre ésta y su entorno de operaciones, lo que conforma el sistema bajo estudio.

El segundo seminario tuvo una duración de 36 horas en las que se transmitieron a los participantes las competencias necesarias para desarrollar los pasos 2 (sobrevolar el futuro) y 3 (señalizar el futuro). En el paso 2, los participantes aprendieron diversos métodos y herramientas de construcción de escenarios de futuro y los criterios a tener en cuenta para seleccionar las herramientas con las cuales definir un diseño metodológico específico para cada situación, dependiendo de la disponibilidad de tiempo, recursos, información, talento humano, entre otros criterios. En el paso 3, transmitimos a los participantes cómo identificar Riesgos y Oportunidades a futuro, y la metodología para construir indicadores de futuro y Sistemas de Alerta Temprana (SAT).

El tercer seminario duró 30 horas. En este seminario se vieron los pasos 4 (Planificar el Futuro) y 5 (Avanzar y Ajustar) del PLANTI; así como también un modelo de gestión de la estrategia adaptado al manejo de información del futuro. Durante el paso 4, los participantes aprendieron (o repasaron, muchos de ellos ya conocían las formas de planificación tradicional) la definición de Objetivos, Indicadores, Metas y Acciones estratégicas; pero además, aprendieron también algo muy importante y diferencial del PLANTI que son los Planes Contingentes, es decir, qué puede hacer la organización en caso de aproximarse en el futuro un Riesgo o una Oportunidad. Acá es importante hacer énfasis en que no se trata de qué puede hacer la organización en caso de materializarse un Riesgo o una Oportunidad, sino de qué puede hacer la organización para prepararse antes de que ocurran estas contingencias de tal forma que pueda gestionar mejor los Riesgos o aprovechar mejor las oportunidades, lo que es una gran diferencia y brinda a la organización la capacidad de la Anticipación Estratégica Continua (AEC), una nueva ventaja competitiva que garantiza mejores resultados fruto de la acción anticipada frente a la competencia u otros actores inmersos en su entorno de operaciones. En el paso 5 (Avanzar y Ajustar) se transmitió a los participantes otro gran diferencial del PLANTI: cómo gestionar la estrategia con información del futuro, algo que es totalmente novedoso y requiere de nuevas formas de monitoreo y gestión de la información. Acá se incluyeron los conocimientos necesarios para la construcción del “Complete Scorecard” y cómo gestionar la estrategia con esta magnífica herramienta, lo que termina convirtiéndose en un modelo avanzado de gestión estratégica con algunas exigencias a nivel de liderazgo, comunicación estratégica y toma de decisiones.

Para finalizar el diplomado, se hizo un ejercicio de Diagnóstico del proceso de planeamiento estratégico de las diversas organizaciones a las que pertenecen los participantes, en el cual se evidenciaron las oportunidades de mejora con las cuales se puede plasmar la ruta hacia la implementación del Planeamiento Estratégico Anticipativo.

Este diplomado tiene además dos características muy importantes. La primera de ellas es el énfasis en la práctica, porque la experiencia nos ha mostrado que la mejor forma de aprehender un conocimiento es mediante la práctica, con lo cual todos los participantes desarrollaron las actividades propuestas en todos los pasos del PLANTI. La segunda es un cambio en la forma de evaluación, que la convierte en otra instancia adicional de aprendizaje de inmensa relevancia. No solo se trata de calificar los trabajos entregados por los participantes al finalizar cada uno de los tres seminarios, sino que es una devolución detallada de los aciertos y las oportunidades de mejora, dándole la oportunidad de nuevas entregas a los participantes, hasta lograr desarrollar correctamente todas las actividades propuestas en el PLANTI, esto gracias a que los trabajos con los cuales se realiza la evaluación son secuenciales y

acumulativos, es decir, el producto de un paso del PLANTI se convierte en insumo de un paso siguiente.

Los participantes en el diplomado manifestaron su gran entusiasmo por la novedad, aplicabilidad y practicidad de los conocimientos adquiridos, lo que impulsó al CDN a incorporar este diplomado en su oferta anual de formación; es así como este año (2024) ofrecerá la segunda edición de este diplomado.

¹⁸ Una revista está indexada cuando un índice bibliográfico, tras una evaluación de su calidad científica, editorial y documental, reconoce la publicación y le solicita integrar la información de sus contenidos en la base bibliográfica, para lo cual ha diseñado fichas catalográficas en donde se registran los metadatos que permiten incorporarlas en sistemas robustos de búsqueda que orientan las formas de recuperación, ya sea de la revista completa o de alguno de sus artículos (Colciencias S.F.).

¹⁹ El Índice de Pobreza Multidimensional fue desarrollado en el 2010 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en colaboración con la Oxford Poverty & Human Development Initiative, que sustituye el anterior Índice de Pobreza Humana. Contempla 10 indicadores agrupados en 3 aspectos básicos (educación, salud y calidad de vida), cada uno con diferente ponderación dependiendo del grupo al cual pertenece.

²⁰ Los ICU son estructuras dedicadas a la investigación, la formación y el desarrollo de políticas en salud pública, los cuales forman parte de la organización.

CAPÍTULO DE CIERRE

**UNA NUEVA GENERACIÓN DE
PROSPECTIVA PARA AMÉRICA
LATINA; HACIA LA CAPACIDAD
CONTINUA DE ANTICIPACIÓN
ESTRATÉGICA**

*Caminar hacia adelante no es suficiente.
Si no lo haces rápido, sin darte cuenta
irás quedando cada vez más atrás.*

EDUARDO R. BALBI - 1980

DINÁMICA ACTUAL

Convivimos con e intentamos adaptarnos a la actual dinámica de cambio y evolución en prácticamente todos los órdenes de nuestra vida y actividad. Uno de los fenómenos más sorprendentes y complejos de estos procesos es lo que podríamos denominar “la obsolescencia del conocimiento”

A nuestro juicio –y sabemos que es una visión personal y por tanto subjetiva- es lo que recientemente ha ocurrido con la prospectiva ²¹. Este escrito tratará de acercar a los lectores algunas ideas, criterios y experiencias relacionadas con esta mutación hacia adelante, hacia el futuro.

Para algunos, esta podría ser una especie de “segunda generación”. Pero para otros, debería ser mencionada como una cuarta o quinta generación, tomando algunos saltos cualitativos ocurridos ²². Por lo tanto, decidimos no apuntar ningún número u orden, sino solamente decir que es una nueva

generación. Hilvanaremos sintéticamente algunos enfoques relacionados con esta propuesta.

DIAGNÓSTICO E INCENTIVO DEL CAMBIO

Precisamente, desde esta óptica y desde los procesos decisorios, desde la elaboración de políticas y estrategias a futuro, desde los campos de la gestión pública y privada, aparecen hoy demandas concretas y sólidas que pueden definirse en pocas palabras así:

DEMANDAS PARA LA PROSPECTIVA Y LOS ANÁLISIS DE FUTURO ²³:

- Debe ser práctica.
- Debe ser realista.
- Debe ser eficiente.
- Debe atender a diversas demandas.
- Debe adaptarse a ámbitos, recursos y limitaciones.
- Debe atender eficientemente a gestión de riesgos y prevención.
- Debe atender eficientemente a la dinámica del balance estratégico.

NUESTRO DESAFÍO: ACTUALIZACIÓN Y ADECUACIÓN A LA DEMANDA

Lo comentado en el punto anterior constituyó un desafío mayúsculo para quienes llevamos ya cuatro décadas en esta disciplina. Y planteaba, además, un doble desafío. Por un lado, la actualización del conocimiento como ya fue expresado. Por el otro, la revisión de la totalidad de métodos, aportes metodológicos y conceptuales, técnicas y herramientas metodológicas diseñadas, desde el primer “producto” concreto que fue la primera versión del Método de Prospectiva Estratégica denominado posteriormente MEYEP, nacido en 1989 ²⁴, y desde allí hasta la actualidad.

En esa línea de revisión y cambio, iniciada alrededor de 2008, fue necesario buscar algunas conceptualizaciones que operasen como “anclajes” del proceso. El camino fue arduo, por momentos farragoso, pero

tuvo un resultado concreto, al que hemos denominado “nuestros principios intelectuales y metodológicos”.

Advertimos que estos no son “toda cosa nueva”, sino que rescatan el espíritu y la esencia original de la prospectiva, dándole un giro y tratamiento algo más adecuado a lo comentado anteriormente como las nuevas demandas. Estos principios intelectuales y metodológicos pueden verse en nuestro sitio web www.anticiparse.org .

NUESTRO APOORTE ACTUAL: ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

La AEC brinda la capacidad a decisores y planificadores de tomar decisiones, actualizar políticas, estrategias, planes y programas en todas las áreas y en todo momento, en función de los cambios que podrían producirse a futuro (inmediato o a mayor plazo) en el entorno y en el interior de las organizaciones.

Referencias de detalle sobre este tema pueden encontrarse en nuestros documentos ²⁵: La principal demanda actual y futura de nivel claramente estratégico para todo líder y ejecutivo, tanto en el campo del actuar privado como especialmente en el público, puede sintetizarse en la imperiosa necesidad de lograr una continua y eficiente GESTIÓN DE RIESGOS y también lograr adecuados niveles de prevención, sin olvidar el análisis y evaluación permanentes del balance estratégico.

Es decir, en su búsqueda posibilidad de operar y actuar ANTES QUE OCURRAN las cosas. Ya sabemos qué debemos estar en condiciones de lograr, de hacer: la permanente anticipación estratégica.

De esta manera, podríamos acercar una conceptualización inicial de lo que para nosotros es Anticipación Estratégica, en los siguientes términos: *“La capacidad para explorar y sobrevolar permanentemente el futuro y detectar a priori los riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría poner frente a nosotros, permitiendo a los decisores tomar decisiones, planificar y operar adecuada y anticipadamente para cumplir sus objetivos y proteger los intereses personales u organizacionales”*

RESULTADOS

El intenso, por momentos tortuoso y en otros franco y despejado camino recorrido, nos ha permitido comprender algo muy interesante que queremos compartir: las demandas que nos llegan y las soluciones que nos exigen no son aplicaciones formales, rígidas, estrictas de los métodos prospectivos, sino que en todos los casos (y nos avalan años de experiencias exitosas) se deben adaptar, adecuar, y si fuese necesario diseñar o rediseñar las bases metodológicas y las herramientas a usarse, adaptadas a cada caso, y a éste en su momento, en su lugar y en sus condiciones.

Esta comprensión nos generó una visión altamente flexible (y no por ello, menos científica y seria) de la prospectiva y de su caja de herramientas. Y además, nos llevó a intentar una suerte de pre-diseños estandarizados para ciertos casos, que como decimos en el párrafo anterior, deben ser adecuados a cada caso en particular.

A modo de espíritu ilustrativo, numeramos a continuación algunas de las soluciones desarrolladas, las que todas tienen su marco conceptual y su propuesta metodológica y herramental. A los fines de una mayor claridad, los hemos reunido en diversas áreas generales. Cabe acotar que para todas las áreas y soluciones, la posibilidad de formación y entrenamiento es una capacidad transversal existente.

ALTA GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

- Elaboración de escenarios de largo, mediano, corto y muy corto plazo.
- Diseño y creación de equipos de análisis estratégico, de inteligencia y centros de anticipación estratégica continua (CENAE).
- Diseño y montaje de sistemas de alerta temprana.
- Elaboración, seguimiento y evaluación de planes y estrategias.
- Determinación y análisis de fortalezas y debilidades propias y de otros actores.
- Gestión de riesgos estratégicos.
- Gestión de crisis y emergencias.
- Visión a futuro de país.
- Visión a futuro de la organización.
- Planeamiento anticipativo y construcción del futuro.
- Identificación de demandas estratégicas.
- Modernización del estado y de la gestión pública.
- Estrategia comunicacional.

- Asesoría a equipos de inteligencia y análisis estratégico.
- Auditoría estratégica

DEFENSA Y SEGURIDAD CIUDADANA

- Instalación de Sistemas electrónicos de alerta temprana de última generación para robustecer la seguridad pública.
- Instalación/adiestramiento y supervisión de centros de monitoreo de seguridad ciudadana 24 horas x 365 días.
- Anticipación para la prevención en seguridad pública.
- Planeamiento estratégico militar y de seguridad por diseño de capacidades.
- Planeamiento operacional por capacidades.
- Balance estratégico y búsqueda y aprovechamiento de oportunidades.
- Diseño, instalación y monitoreo de equipamiento para ciberdefensa y ciberseguridad.

DINÁMICA POLÍTICA Y SOCIAL

- Diseño de políticas públicas.
- Asesoramiento a la gestión política.
- Análisis de actores y sus percepciones.
- Análisis y evaluación de conflictos.
- Escenarios psicológicos de alta criticidad.

DINÁMICA TERRITORIAL

- Ordenamiento territorial.
- Integración de zonas fronterizas.
- Prevención de catástrofes.

GOBERNANZA URBANA

- Evaluación de planes y estrategias.
- Ordenamiento urbano y de áreas metropolitanas
- Instalación de sistemas electrónicos de alerta temprana de última generación para robustecer la seguridad pública.
- Instalación/adiestramiento y supervisión de centros de monitoreo de seguridad ciudadana 24 horas x 365 días.

- Asistencia a niveles senior con profesionales de vasta experiencia en altos niveles de conducción.
- Talleres orientados a “Búsqueda del futuro local deseado”, dirigido a proyectar a mediano y largo plazos el desarrollo del ámbito local, involucrando gobierno, entidades públicas y privadas, empresas, academia y la actividad social en su conjunto a través de procesos prospectivos de innovación. En este análisis prospectivo se buscará la participación de los actores sociales de cada localidad. El Seminario aporta el suficiente herramental metodológico de la investigación de futuros, para obtener una visión compartida del futuro local deseado que sirva de base en la elaboración de los proyectos específicos de desarrollo.
- Integración total de todas las agencias vinculadas, por ejemplo:
 - Defensa civil y equivalentes
 - Fuerzas de Seguridad y Policiales
 - 911 y similares
 - Bomberos
 - Sistemas de emergencias médicas
 - Sistemas de sensores y vigilancia
 - Sistemas de interconexión
 - Monitoreo en tiempo real de hospitales y salas de emergencia
 - Escuelas y senderos seguros
 - Transporte público de pasajeros
 - Limpieza y recolección de residuos
 - Clubes y comedores (lugares de gran concurrencia de público)

SEGURIDAD CORPORATIVA Y PATRIMONIAL

- Estudios de Seguridad.
- Auditorias de Seguridad: Inspecciones sobre sistemas de seguridad vigentes. Determinación de debilidades y propuestas para su optimización.
- Diseño, instalación y monitoreo de equipamiento para ciberseguridad.
- Realización de Informes ambientales prelaborales completos que incluyen:
 - Perfil de personalidad del postulante y su concordancia o no con el de la empresa solicitante y la vacante a cubrir.

- Datos filiatorios, familiares, de escolaridad, de salud, nivel social, cultural y económico
- Antecedentes laborales.
- Informes de lealtad del personal.

REPORTES PERIÓDICOS

- Actualizaciones de los productos.
- Análisis y síntesis de prensa nacionales y extranjeras, generales y temáticas.
- Alertas sobre novedades en campos de interés que impongan modificaciones a lo planificado y/o afecten la gestión de la organización o la competitividad de la empresa.

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

- Análisis de sentimientos en redes sociales y medios (programa propio).
- Desarrollo de estrategias y planes comunicacionales.
- Prevención y gestión de riesgos de prestigio y reputación individual e institucional.
- Generación de escenarios psicológicos positivos para las metas y objetivos propios.
- Control o mitigación de escenarios psicológicos negativos o agresivos para fines y metas propias.

NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

- Diseño estratégico y ejecución de negociaciones con comunidades o grupos sociales que por alguna razón operan con diferencias culturales, de valores, de conductas y de comportamiento en general respecto las propias.

EVENTOS INTERNACIONALES

- Planeamiento y ejecución de eventos internacionales, por medio de contactos y acuerdos con embajadas, organismos internacionales y ONG, asesoramiento sobre lugar del evento, traslados, hospedaje, ceremonial y medidas de seguridad a tomar, incluyendo el establecimiento de contactos a nivel nacional y provincial, ministerios,

FFAA, FFSS y policiales, organismos nacionales, provinciales y municipales.

ASESORAMIENTO, DISCUSIONES, CURSOS Y EJERCICIOS

- Sobre cualquiera de los puntos señalados anteriormente, con modalidad presencial y online con tutoría de profesores.

A MODO DE EPÍLOGO

Este escrito será seguramente “obsoleto” o desactualizado en unos pocos años más. Y esa es y será la dinámica a la que deberemos estar dispuestos a adaptarnos permanentemente.

Ahora bien, esta dinámica nos plantea un desafío mayor a quienes operamos dentro y con la prospectiva: deberíamos estar en condiciones de anticiparnos estratégicamente a las demandas que en el futuro cercano y lejano nos serán planteadas, de tal manera de diseñar las respectivas soluciones ANTES que la demanda nos ponga en urgencias.

Tremendo desafío. ¿Lograremos atenderlo adecuadamente? El tiempo y los resultados nos lo dirán...

²¹ Este escrito se basa en las experiencias personales, académicas y de investigación, con un ingreso formal al estudio de los métodos prospectivos comenzado en enero de 1980.

²² Se hace referencia general a diversas ponencias y escritos conocidos en entre 2017 y 2022.

²³ Síntesis de las demandas recibidas a lo largo de los últimos 15 años en ámbitos público y privado.

²⁴ Balbi Eduardo, “Construyendo el Futuro”, Manual del Método MEYEP de Prospectiva Estratégica, Versión 4.0, Edición en e-book, 2014.

²⁵ Sugerimos leer nuestros documentos “LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA, El nuevo desafío de la Inteligencia” de Eduardo Raúl Balbi, 2010, publicado en el sitio web www.academia.edu y una versión actualizada en el capítulo 3 de este libro, con antecedentes en otros documentos desde 2003.

BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL

NOTA ACLARATORIA: en este listado se asientan las principales fuentes utilizadas en la redacción de los diversos capítulos. Dicha bibliografía fue complementada durante la redacción con opiniones, aportes y colaboraciones de expertos y especialistas, y con otras fuentes secundarias consultadas.

Aguilar Villanueva, L. (2014). *Las dimensiones y los niveles de la gobernanza*. Universidad Complutense de Madrid, Cuadernos de Gobierno y Administración Pública Vol 1, Núm 1.
<https://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/45156/42518>

Anticiparse.org. Manual del Centro de Anticipación Estratégica (CENAE).
Argentina.gob.ar (2021). *Sistema de Indicadores Sociales*. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.
<https://sis.politicassociales.gob.ar/index.php>

Asker Zadeh, Lofti, autor de la lógica borrosa o difusa en 1965

Balbi, Eduardo Raúl, “Cuatro Principios Fundamentales de la Gestión Estratégica Moderna”, Buenos Aires, 2004 con actualización a 2018, Biblioteca de Anticiparse Org, en formato electrónico.

Balbi, Eduardo Raúl, documento de investigación. “Características principales de variables e indicadores”, Buenos Aires, Biblioteca de Anticiparse Org., 1988

Balbi, Eduardo Raúl “Anticipación Estratégica y Gestión de Riesgos”
Publicado en formato digital en varias plataformas, primera edición 2010

Balbi, Eduardo, “*LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA, El nuevo desafío de la Inteligencia*”, 2010, publicado en el sitio web
www.academia.edu/

Balbi Eduardo, “*Construyendo el Futuro; Manual del Método MEYEP de prospectiva estratégica*” versión 4.0 Editado en formato e-book, 2014

- Balbi, Eduardo, “*Bases para el diseño, montaje y uso de Sistemas de Alerta Temprana, orientados a la gestión de riesgos y la prevención*”, Versión 2.0, Buenos Aires, 2016, editado en formato electrónico
- Balbi, Eduardo, “*Técnica APER, técnica de análisis de las percepciones de los actores para la deducción de posibles conductas y actitudes interactivas*”, Buenos Aires, 1996, 2002,2010, editado en formato electrónico
- Balbi, Eduardo, “*Anticipación Estratégica, Gestión De Riesgos Y Prevención En Territorios Y Municipios; Método Para El Desarrollo Y Aplicación Del Planeamiento Estratégico Prospectivo En Estados, Provincias, Departamentos (O Similares) Y Sus Municipios En América Latina*”, Versión 3.0, Buenos Aires, 2016, editado en formato electrónico
- Balbi, E. R. y Balbi, E. A. (2021). *RyO. Proceso de detección de riesgos y oportunidades a futuro*. Versión 5.0. Editado online por Anticiparse S.A.S., Buenos Aires y Bogotá, 2021. Disponible en www.anticiparse.org. Última versión 2021.
- Balbi, E. R. y Balbi, E. A. (2018). *MESAT. Método para el diseño, montaje y uso de Sistemas de Alerta Temprana, orientados a la gestión de riesgos y la prevención*. Versión 3.0 Editado online por Anticiparse S.A.S., Buenos Aires y Bogotá, 2018. Disponible en www.anticiparse.org. Última versión 2018.
- Balbi, E. R., Balbi, E. A. y Ruiz A. F. (2021). *Método FLASH. Método rápido de Prospectiva Estratégica y Anticipación, para el cortísimo y corto plazo*. Versión 4.0. Editado online por Anticiparse S.A.S., Buenos Aires y Bogotá, 2021. Disponible en www.anticiparse.org. Última versión 2021.
- Balbi, E. R. y Ruiz A. F. (2021). *Planeamiento Anticipativo. Proceso de planeamiento estratégico basado en análisis y evaluaciones de futuro*. Versión 2.0. Editado online por Anticiparse S.A.S., Buenos Aires y Bogotá, 2021. Disponible en www.anticiparse.org. Última versión 2021.
- Basel Institute On Governance (2020). *Basel Institute Annual Report 2019*. <https://baselgovernance.org/sites/default/files/2020-05/Basel%20Institute%20Annual%20Report%202019.pdf>
- Berger, Gastón “*Fenomenología del tiempo y de la perspectiva*”, París, 1964. “*El hombre moderno y su educación*”, París, 1967

- Bochenski, I “Los métodos Actuales del Pensamiento”, ediciones varias y en varios países e idiomas, primera edición en español 1957, Madrid.
- Bösl A. (2007). *Governance als Paradigma moderner Entwicklungspolitik. Bad Governance und schwierige Partnerschaften: Herausforderungen des 21. Jahrhunderts*. Konrad Adenauer Stiftung – Auslaninformationen 2/07 https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=14a3c502-e59b-88f2-d5d0-0608eda3bdfa&groupId=252038
- Brinkerhoff D. (2005). *Rebuilding governance in failed states and post-conflict societies: core concepts and cross-cutting themes*. Public Administration and Development 25. https://download.clib.psu.ac.th/datawebclib/e_resource/trial_database/WileyInterScienceCD/pdf/PAD/PAD_1.pdf
- Bunge, Mario “La Investigación Científica”, Buenos Aires, 1967. “Sistemas Sociales y Filosofía”, Buenos Aires, 1995
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, nº 38(3), 1999, p. 268-295.
- Colciencias. (s.f.). *Procedimiento Indexación de Revistas Científicas Colombianas Especializadas – Publindex*. Recuperado 13-01-2024 de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/indexacioon-de-revistas-%20especializadas-v05.pdf
- Copi, Irving M. “Introducción a la Lógica”, Publicado originalmente en 1953. Traducción al español en Buenos Aires, 1999
- Chekland, Peter “La metodología de los sistemas suaves en acción”, México, 1994. “Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas”, 2010
- De Bono, Edward “Lógica Fluida: Una alternativa a la lógica tradicional”, Buenos Aires, 2013. Sugerimos acceder a una serie de textos relacionados de este autor
- Decouflé Philippe “Sociología de la Previsión”, París, 1976
- Demos Helsinki (en línea).. *Anticipatory governance – Demos Helsinki’s work for a resilient and transformative future* <https://demoshelsinki.fi/referenssit/anticipatory-governance-demos-helsinkis-work-for-a-resilient-and-transformative-future/>
- Dosi, Giovanni. (1982). Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*, Volume 11, Issue 3, 147-162. Recuperado 12-12-2023 de <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.unal.edu.co/science/article/abs/pii/0048733382900166>

- Encel Solomon, Marstrand Pauline, Page William, “*El Arte de la Anticipación*”, Editorial TROQUEL, Buenos Aires, 1978 (Edición original en inglés 1975)
- Gándara, Guillermo y Osorio Vera, Francisco Javier, Coordinadores, “*Métodos prospectivos; manual para el estudio y la construcción de futuro*” Editorial PAIDÓS, México, 2014
- Godet, Michel “*Prospectiva y Planificación Estratégica*”, París, 1985; “*De la Anticipación a la Acción*”, París, 1991
- Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción*. Marcombo, Barcelona, España.
- Heilbroner, Robert, “*Visiones del Futuro; el pasado lejano, el ayer, el hoy y el mañana*”, Editorial PAIDOS, Barcelona, 1995
- Holland, J.H. (2012). *Signals and Boundaries. Building Blocks for Complex Adaptive Systems*. MIT Press. ISBN electronic: 9780262305891
- Instituto de Economía y Paz (IEP - Institute of Economics and Peace) (2021). *Global Peace Index 2021*. <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2021/06/GPI-2021-web-1.pdf>
- Jessop B. (2000). *The Dynamics of Partnership and Governance Failure. The New Politics of British Local Governance*. Macmillan. https://www.academia.edu/30384319/The_dynamics_of_partnership_and_governance_failure_in_The_new_politics_of_local_governance_in_Britain
- Jiménez Benítez W. & Ramírez Chaparro C. A. (2008). Las transformaciones de los estudios sobre el gobierno: gobernabilidad, gobernanza y políticas públicas. En *Gobierno y políticas públicas. Programa Administración pública territorial, Cap 3. Escuela Superior de Administración Pública* (pp. 104–132). Bogotá, Colombia. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gobierno-y-Politica-Publica.pdf>
- Jouvenel, Hugues” *La prospective pour une nouvelle citoyenneté*” Paris, Futuribles N°59, 1982
- Jouvenel, Hugues” *Prospective et Politique*”, Paris, Futuribles N°122, 1988
- Kaplan, Robert S. y Norton David P. (1992, febrero). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Recuperado 20-11-2023 de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaufmann D., Kraay A. & Zoido-Lobaton P. (2000). La gobernabilidad es fundamental. Del análisis a la acción. *Finanzas y Desarrollo*, junio de 2000.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/06/pdf/kauf.pdf>

Kauffmann D. (2020). Lo que revela la pandemia sobre gobernanza, captura del estado y los recursos naturales. *The Brookings Institution*, 10 de julio de 2020. <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/07/10/lo-que-revela-la-pandemia-sobre-gobernanza-captura-del-estado-y-los-recursos-naturales/>

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

Miklos, Tomás y Tello, María Elena “Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro”, México, 1991

Miklos Tomás y Arroyo, Margarita, Coordinadores, “*El Futuro a Debate; respuestas prospectivas y estratégicas ante la incertidumbre global*”, Editorial LIMUSA, México, 2016

Millennium Project “Futures Research Methodology” Version 1.0, USA, 1999

Oman C. P. & Arndt C. (2010). Measuring Governance. *OECD Policy Brief* N° 39. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5km5z9nnxwxw-en.pdf?expires=1620658335&id=id&accname=guest&checksum=47227525226ABB0B4972FD8EAF0585D>

ONU. (1987). *Nuestro Futuro Común. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Asamblea General de las Naciones Unidas. Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Recuperado 11-11-2023 de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

ONU (2000). *Declaración del Milenio de Naciones Unidas. Resolución de la Asamblea General 55/2 del 8 de septiembre de 2000*. <https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/Millennium.aspx>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017). *Entidades fiscalizadoras superiores y el buen gobierno*. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. <https://read.oecd->

[ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page1](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/entidades-fiscalizadoras-superiores-y-el-buen-gobierno_9789264280625-es#page1)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018). *Integridad para el buen gobierno en América Latina y el Caribe: De los compromisos a la acción*. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/integridad-para-el-buen-gobierno-en-america-latina-y-el-caribe_9789264307339-es#page4

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019a). *Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures. Strategic Foresight for Better Policies*. <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019b). Estudios de la OCDE sobre integridad en Argentina. Lograr un cambio sistémico y sostenido. *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-integridad-en-argentina_g2g98f15-es

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2020). Observatory of Public Sector Innovation, Gobernanza de la Innovación Anticipatoria. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/AnticipatoryInnovationGovernance-Note-Nov2020.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) & Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/1256b68d-es.pdf?expires=1630962017&id=id&accname=guest&checksum=B441F3D4CEEF3B8E0DD85DEFD8465F658>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (en línea). *The values of sound public governance. Baseline Features of Governments that Work Well*. <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/policyframework-chapter1/>

Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart. First Beacon Paperback edition published in 1957. Second Beacon Paperback edition

- published in 2001. Recuperado 10-12-2023 de https://inctpped.ie.ufrj.br/spiderweb/pdf_4/Great_Transformation.pdf
- Pordomingo E. (2013). Construcción de una perspectiva para la gobernanza del sector pública. *Universidad del CEMA, Serie Documentos de Trabajo Área: Negocios, Economía y Finanzas*. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/523.pdf>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1994). *Informe de Desarrollo humano*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994escompletonostatspdf.pdf>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2021). *América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva, más allá de la recuperación*. https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/library/democratic_governance/america-latina-y-el-caribe—gobernanza-efectiva—mas-alla-de-la-.html
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2022 a). *Gobernanza, democracia y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Bureau Regional de América Latina y el Caribe e Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional). <https://www.undp.org/es/latin-america/publications/gobernanza-democracia-y-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2022 b). *Foresight Playbook*. Regional Bureau for Asia and the Pacific. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-RBAP-Foresight-Playbook-2022.pdf>
- Ramaswamy, Venkat y Gouillart, Francis. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them To Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York: Free Press.
- Ramos J., Uusikyla I. & Tuan Luong N. (2020). *Gobernanza Anticipatoria: una introducción*. UNDP Vietnam. https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/blog/AnticipatoryGovernance.html?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=CjwKCAjw3_KIBhA2EiwAaAAlhoIpro7cX-

[rehiIV_RvsvzTaoNXxqbonobB89yyKcE01MRpz8jUAxoC3EQQAxD_BwE](#)

Real Academia Española, Diccionario Actualización 2020.
<https://dle.rae.es/>

Rivera Porto, Eduardo “Una Perspectiva de la Prospectiva”, México, 1997, publicado en Internet

Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. Currency; Reprint edición (15 de abril de 1996).

Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA y London, UK: Harper & Brothers.

Toffler, Alvin “El Cambio del Poder”, USA. 1994

Unión Europea (2001). *La Gobernanza Europea, Un Libro Blanco*. Comisión de las Comunidades Europeas. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A110109>

Washington S. (2023). *Taking care of tomorrow today: why foresight is an important government capability*. ANZSOG (Australia and New Zealand School of Government). <https://anzsog.edu.au/news/taking-care-of-tomorrow-today-why-foresight-is-an-important-government-capability/>

World Bank Group (2017). *Governance and the law*. World Development Report. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

World Bank (en línea). *Worldwide Governance Indicators*. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>

World Justice Project (2020). *Índice de estado de derecho 2020*. <https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-Global-ROLI-Spanish.pdf>

APÉNDICE 01

SÍNTESIS PARCIAL DE LAS PRINCIPALES EXPERIENCIAS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

(Nota: este listado omite diversas actividades de consultoría, asesoramiento, capacitación y entrenamiento por razones de confidencialidad o restricciones acordadas con los clientes y también omite la mayor parte de las actividades académicas regulares realizadas desde 1990 a la fecha)

ACTUALIZADO A ENERO DE 2024

ARGENTINA

1990 A 2000

Escuela Nacional de Inteligencia. Diseño del Método de Producción de Inteligencia Estratégica Nacional Basado en Prospectiva. Capacitación de analistas de Inteligencia de más de 20 países de América y Europa. Asesoramiento de agencias nacionales y específicas de Inteligencia de Argentina y varios países de América Latina.

Director de Ejercicios de Simulación de Inteligencia. Jefe de Planeamiento Académico. Jefe del Cuerpo Docente. Diseñador y primer Co-Director de la Maestría en Inteligencia Estratégica Nacional Siglo XXI. (Mayores detalles de las actividades realizadas durante esa década, a disposición)

1999-2000 PRIMERA ETAPA (SEGUNDA Y TERCERA ETAPAS: 2005-2009)

MEDITEC, empresa de servicios de información técnica y gerencial, con desarrollo de software propio. Dirección y planeamiento estratégico y balance estratégico positivo. Inteligencia de mercado.

2000

Presidencia de la Nación. Diseño, evaluación e Impactos de Escenarios de futuro a corto plazo (18 meses) de la gestión presidencial, a la mitad del mandato (2 años, diciembre 2001)

2000 Y 2001

Comisión Bicameral de fiscalización y Seguimiento de Organismos y Actividades de Seguridad e Inteligencia del Congreso de la Nación. Analista y asesor en temas de planeamiento estratégico, análisis de futuros, riesgos y oportunidades, Inteligencia y seguridad.

2000 AL 2007

Jefatura y Subjefatura del Estado Mayor General, Armada Argentina. Asesoramiento mediante el estudio, desarrollo y análisis de escenarios de futuro a corto, mediano y largo plazos, y evaluación de impactos y riesgos de la Institución Elaboración semanal de posibles riesgos institucionales de cortísimo y corto plazos. Informe mensual de riesgos institucionales a mediano y largo plazos.

2001, 2002, 2003, 2004

Oficina Argentina de la Organización Panamericana de la Salud. Escenarios de corto plazo para revisión y actualización de sus planes estratégicos anuales del año siguiente.

2005 Y 2006

INASE Instituto Nacional de Semillas. Análisis prospectivo para determinar la estructura y funcionalidad del organismo a diez años adelante

2008 Y 2010

RAFTOK GROUP Análisis de escenarios de mercado y competidores; Análisis de riesgos y escenarios críticos; Replanteo de su estrategia general. Búsqueda de nuevos nichos de mercado

2009/2010

Empresa UNE S.R.L. Análisis de riesgos y escenarios críticos y replanteo de su estrategia general frente a la crisis del sector provocada por la caída de ventas de automóviles en 2008/2009.

2010/2011

Poder Ejecutivo de la Provincia del Chaco. Secretaría de Planificación y evaluación de Resultados (SPER). Entrenamiento de funcionarios ejecutivos de cuatro Ministerios y de la SPER en el uso y aplicación del Método MEYEP DE Prospectiva Estratégica. Desarrollo de los Planes Estratégicos Prospectivos de esas cinco agencias gubernamentales

2012

Estudio prospectivo acerca del futuro del narcotráfico en Argentina al 2020, contratado por PNUD para el Ministerio de Seguridad de la Nación.

2017 – 2018

Participación con aportes desde la prospectiva y la seguridad ciudadana en el proyecto en ejecución (con financiamiento internacional) para el desarrollo de un “Sistema Integrado De Gestión Y Monitoreo De Seguridad Ciudadana Para El Área Metropolitana Del Gran Mendoza”.

2017

Asesoramiento y dirección metodológica para la elaboración de la Política Nacional de Defensa de la República Argentina. Se trabajó con la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico y Política Militar del Ministerio de Defensa. La capacitación del equipo de planeamiento se realizó mediante la modalidad de talleres aplicados directamente a las fases del proyecto.

Seminario sobre “Problemas de seguridad internacional: narcotráfico y terrorismo”, organizado por la Dirección General de Programas de Investigación y Capacitación del Senado de la Nación Argentina y el CARI, Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Tema de la ponencia: “Anticipación Estratégica”

Conferencia para cursantes y funcionarios de la Especialización en Inteligencia Estratégica Nacional, dictada en el Instituto de Altos Estudios Estratégicos, Consejo de la Defensa, Paraguay. Tema desarrollado: “Análisis de Futuro y Anticipación Estratégica; cómo construir el Futuro Deseado basado en Inteligencia”

2019

Curso Especial de Anticipación Estratégica y Gestión de Riesgos, en la Escuela Superior de Guerra Conjunta de Argentina. Funciones: Director del curso y docente principal. Continuó en 2020 y 2021.

Especialización en Inteligencia Estratégica y Crimen Organizado, en la Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires y la Escuela Nacional de Inteligencia de Argentina. Funciones: docente de Planeamiento Estratégico y su vinculación con Inteligencia Estratégica. Continuó la participación de nuestro equipo hasta 2021.

Diplomado de Inteligencia Estratégica y Seguridad Pública, en la Universidad Católica de Salta, Subsede Buenos Aires. Funciones: docente de Planeamiento Estratégico y su vinculación con Inteligencia Estratégica. Continuó la participación de nuestro equipo hasta 2021

Seminario de Anticipación Estratégica y Seguridad Ciudadana Ampliada, en la Universidad Católica de Salta, Subsede Buenos Aires. Continuó la participación de nuestro equipo hasta 2021

2020

Ingreso de Anticiparse.org al listado de “Think tanks” del [THINK TANKS AND CIVIL SOCIETIES PROGRAM \(TTCSP\)](#) de la University of Pennsylvania, participando en todas las jornadas desde ese momento.

2021

Conversatorio regional, atendiendo a la convocatoria del TTCSP. El evento estuvo orientado a poner de manifiesto las experiencias que los think tanks pueden aportar con su trabajo a los gobiernos y organizaciones. Las conclusiones del mismo se enviaron a la University of Pennsylvania

2021 AL 2023

Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS) Malbrán, dependiente del Ministerio de Salud de la Nación

- 2021 - Seminario para determinación del futuro organizacional
- 2022 – Curso de Planeamiento Estratégico Anticipativo
- 2022 – Desarrollo del Planeamiento Estratégico Anticipativo con horizonte temporal 2030
- 2023 – Desarrollo de Planeamiento Estratégico Anticipativo de los ICUs que integran ANLIS

2022

Universidad Nacional de Lanús: Licenciatura en Relaciones Internacionales. Diseño de los programas, aporte total de bibliografía e impartición de las siguientes materias y actividades:

- “Formulación y Diseño de Modelos Prospectivos” (64 horas). Primer semestre 2022
- “Prospectiva Estratégica” (32 horas). Segundo semestre 2022
- Apoyo a estudiantes en elaboración del TIF (Trabajo de Integración Final), Capítulo de Prospectiva

INAP (Instituto Nacional de Administración Pública): Diseño del programa, aporte total de la bibliografía e impartición del Curso de Prospectiva Estratégica para funcionarios de las áreas de planeamiento y similares. Dictado en modalidad mixta (virtual y presencial) durante Abril/mayo.

Participación en la creación y elaboración del estatuto de la Red Argentina de Estudios de Futuros (RAEF).

Congreso de la Nación. Participación de las jornadas relacionadas con el Proyecto de Ley de Creación de la Comisión Bicameral de Planeamiento del Futuro

BRASIL

2016

Río de Janeiro. Reunión cerrada de análisis de los avances del estudio “El futuro de América Latina y el Caribe en el 2030” desarrollado por el equipo para América Latina del Atlantic Council y patrocinado por el BID

BOLIVIA

2015

Seminario taller para funcionarios públicos de diversos países sobre Anticipación Estratégica y Prospectiva, organizado por ILPES de CEPAL

CHILE

2009

Universidad Central de Chile. Dirección metodológica para el Diseño del Plan Estratégico Prospectivo 2010/2020; Análisis de riesgos y escenarios críticos; Replanteo de su estrategia general; Búsqueda de un nuevo posicionamiento de la Institución en el mercado

2016

Ponencia principal en el Seminario Internacional “*Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Construcción de Futuros para América Latina y el Caribe*”, 18 y 19 de Mayo del 2016. En el mismo evento, presentación de un documento referido a “*Prospectiva para la Modernización del Estado*”

Dictado de Conferencia “*Gestión de Riesgos y Diseño de Capacidades y Fuerzas*”, Subsecretaría de Defensa, Ministerio de Defensa, Chile

Dictado de clases en el Curso Internacional de Prospectiva para el desarrollo y la agenda ODS al 2030.

2017

Curso Internacional “Prospectiva para el Desarrollo y los ODS de la Agenda 2030” organizado por ILPES de CEPAL. Temas desarrollados: Técnicas de Anticipación y vigilancia. Metodología a usar en Anticipación y vigilancia

2020

Seminario organizado por ANEPE (Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile, sobre el tema “Los Estudios de Futuro y la Inteligencia Estratégica”

COLOMBIA

1992 A 2018

Asesoramiento a las organizaciones nacionales de Inteligencia (DAS, luego DNI) Asesoramiento a la DIPOL (Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional de Colombia)

2006 AL 2009

Centro de Inteligencia Prospectiva (CIPRO), Dirección de Inteligencia Policial, Policía Nacional de Colombia. Asesoramiento para su creación y su plan estratégico y entrenamiento de analistas en Prospectiva aplicada a la Inteligencia Estratégica Policial. Desarrollo de investigaciones concretas sobre temas especialmente seleccionados

2014

DNI (Dirección Nacional de Inteligencia). Taller de capacitación de analistas y directivos

2014/2015

Escuela de Posgrados (ESPOL) de la Policía Nacional de Colombia. Asesoramiento académico y funcional continuo, orientados a la Anticipación Estratégica y Seguridad Ciudadana

2015

Coloquio con autoridades de la Dirección General de Seguridad Ciudadana (DISEC) de la PNC, para todos sus mandos y funcionarios de alto nivel, en torno a “los desafíos de la prevención y gestión de riesgos en Seguridad Pública”

Evento Anual de Ciencia de Policía, organizado por la ESPOL PNC, desarrollando el tema “Gestión del conocimiento para la seguridad y tranquilidad públicas”

2017

Reuniones de trabajo en Bogotá, Colombia, con altos funcionarios de la Armada de ese país, del Congreso de la República, de la Cancillería y de la Dirección Nacional de Inteligencia

Curso - Taller de Adquisición de Objetivos Navales Estratégicos para Analistas de la Armada de la República de Colombia

Curso Internacional Prospectiva para el Desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoques, escuelas y aplicaciones, organizado por ILPES de CEPAL. Temas desarrollados: Anticipación estratégica y la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030; Prospectiva y anticipación estratégica

2020 / 2022

Seminario de Alta Gerencia (Posgrado para maestrandos) en Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) (Cartagena de Indias, Colombia) Duración, 90 horas, para graduados (a la fecha SEIS (6) cohortes)

ECUADOR

1992 A 2019

Capacitación de analistas de la Dirección Nacional de Inteligencia, Consejo de Seguridad Nacional, Secretaría Nacional de Inteligencia y Centro de Inteligencia Estratégica.

Asesoramiento funcional, operativo y metodológico a dichas organizaciones sobre procesos de producción de Inteligencia Estratégica Nacional y Planeamiento Estratégico Prospectivo.

1992 a la actualidad

2002 A 2008

Diseño, montaje y docencia en el Diplomado Superior de Prospectiva Estratégica en la Universidad ESPE

2005

Ministerio de Defensa. Diseño y evaluación de los escenarios Político-Estratégico y Militar a futuro, para la actualización del Libro blanco de la Defensa de Ecuador

2006 AL 2009

Diseño, montaje e impartición de la Maestría en Pensamiento Estratégico y prospectiva para la Educación Superior en las Universidades Católica Santiago de Guayaquil y Naval, sita en Guayaquil.

2010/2011

PETROECUADOR. Entrenamiento de funcionarios ejecutivos de la Empresa con métodos propios para el desarrollo de los Planes Estratégicos Prospectivos de la Empresa y de todas sus Gerencias

2011-12

FLOPEC Flota Petrolera Ecuatoriana. Entrenamiento de funcionarios ejecutivos de la Empresa con métodos propios para el desarrollo de los Planes Estratégicos Prospectivos de la Empresa y de todas sus Gerencias al 2016 y 2026

2016

Colaboración intensiva con SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) de Ecuador, contratado por la Oficina de Cooperación Alemana en dicho país. Las principales actividades realizadas estuvieron relacionadas con la revisión prospectiva de la “Visión Ecuador 2035 y el Plan Estratégico de la Zona de Integración Transfronteriza Ecuador-Colombia,” en apoyo de SENPLADES Ecuador y DNP (Departamento Nacional de Planeación) de Colombia

2017

Reunión de trabajo y taller con autoridades y equipos de planeamiento e informática de la Dirección de Análisis de Información del Delito (DAID), Policía Nacional de Ecuador. Los principales temas analizados fueron: optimización y uso de Sistemas de Alerta Temprana; métodos y herramientas para la anticipación, orientada a la prevención; posibilidades de capacitación en prospectiva e inteligencia anticipativa.

Cooperación con el INAHMI (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología) para revisar metodológicamente sus estudios de escenarios futuros.

Tres talleres con Viceministro del Interior, sus subsecretarios, directores nacionales y miembros de los equipos de planeamiento del Ministerio. Temas a tratar, proceso de anticipación estratégica; método de planeamiento estratégico de seguridad ciudadana basado en riesgos de futuro y diseño de capacidades; procesos de capacitación; proceso de dirección metodológica para el desarrollo de planes estratégicos.

Ponencia Magistral en evento de UNASUR sobre estado de la seguridad ciudadana. Tema expuesto: “Análisis Prospectivo de la Seguridad Regional”

2018

Ministerio del Interior de Ecuador ante y con fondos del BID, para la dirección metodológica de la elaboración del Plan Estratégico Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019 – 2030 de dicho país, y la capacitación de funcionarios del área de planeamiento de dicho ministerio.

2020

II Ciclo Internacional de Conferencias organizado por la Universidad Internacional de Ecuador UIDE, Sede Loja y FACIADE. Se participó en tres videoconferencias con características de Webinar: “Beneficios y ventajas de anticiparse estratégicamente”, “Importancia de la Gestión de Riesgos y Alertas Tempranas” y “Estrategias organizacionales y gerenciamiento por resultados”

Participación y comentarios en la presentación en el IAEN de Ecuador del libro “Mujeres Comando en la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas de Ecuador” de Katerine Herrera

Participación evento organizado por el IAEN Ecuador (Instituto de Altos Estudios Nacionales) acerca del tema “Valor estratégico de la prospectiva: la toma de decisiones en ambientes disruptivos hacia múltiples futuros”.

2021

Diseño, montaje e impartición del Curso de Inteligencia y Anticipación Estratégica para el Comando Conjunto de Inteligencia de las FFAA del Ecuador organizado por el IAEN (Instituto de Altos Estudios Nacionales)

GUATEMALA

2014

Institución: ILPES de CEPAL. Se dictó un seminario taller para funcionarios de diversos países sobre Anticipación Estratégica y Prospectiva,

2021

Webinar coordinado con FACINTER para la divulgación del concepto de Anticipación Estratégica Continua y la promoción del curso a desarrollarse entre el 15 y el 24 de marzo.

Curso de Anticipación Estratégica Continua dictado en colaboración con FACINTER.

2022

INEES (Instituto Nacional de Estudios Estratégicos de Seguridad, Gobierno de Guatemala. Conferencia Magistral acerca de: “Anticipación Estratégica Continua y Seguridad Nacional”, 25 de agosto de 2022

2022/2023

Cooperación con el INEES mediante asesoramiento e impartición de conferencias y clases virtuales.

HONDURAS

2023

Diseño, montaje e impartición del Diplomado en Planeamiento Estratégico Anticipativo en el Colegio Nacional de Defensa de Honduras.

MÉXICO

1992 A 1998

Capacitación y asesoramiento a analistas de Inteligencia y miembros de equipos de planeamiento estratégico a nivel del Poder Ejecutivo Nacional, con énfasis en el CISEN y el Regimiento Presidencial

2006

ILCE instituto Latinoamericano para la Comunicación Educativa

Participación como Experto en Prospectiva en el estudio Prospectivo denominado “*El futuro de la educación a distancia y del e-learning en América Latina; una visión prospectiva*”

2015

Ponencia en evento “Prospectiva del Mundo – México 2015”, orientado a iniciar el proceso de redacción de la Carta de Deberes y Obligaciones de Hombre a presentar a Naciones Unidas para equilibrar la Carta de los Derechos del Hombre

A pedido de las autoridades de AMERIPOL, se organiza un panel y se expone en la Reunión Anual de dicha Institución en México DF acerca de “Anticipación Estratégica y Prevención; Claves de la Seguridad Ciudadana actual y futura”.

2017

Actividades en IMPLAN (Instituto de Planeamiento Municipal) de la ciudad de Monterrey, Academia Nacional de Arquitectura, Sede Monterrey, Consejo del IMPLAN de León, Guanajuato, Alcaldía de León, Estado de San Luis Potosí, CFE (Consejo Federal de Electricidad) de México en Ciudad de México, con la “Iniciativa para la integración regional desde una perspectiva social” para El Salvador, Nicaragua y Guatemala, con el Consejo del IMPLAN de Mazatlán, Estado de Sinaloa.

Conferencia en la Escuela de Defensa Nacional, sobre el tema: “El Futuro de las Relaciones Económicas de México con América Latina y su Influencia en la Seguridad Y Desarrollo Nacional”

2018

Conferencia en el Colegio de la Defensa Nacional. Tema expuesto: la interrelación de las Fuerzas Armadas con la población en la atención a las nuevas amenazas a la seguridad hemisférica

Conferencia –taller para funcionarios de planeamiento y otras áreas de la Secretaría de Defensa Nacional, sobre el Método de Planeamiento Estratégico Prospectivo por diseño de Capacidades para la Defensa Nacional, y el proceso de elaboración de una Política de Defensa Nacional. El método de referencia es un diseño original de este autor.

Conferencia –taller para funcionarios de planeamiento y otras áreas de la Comisión Nacional de Seguridad y la Policía Federal, sobre el Método de Planeamiento Estratégico Prospectivo por diseño de Capacidades para la Seguridad Ciudadana, y el proceso de elaboración de una Política de Nacional de Seguridad. El método de referencia es un diseño original de este autor.

Conferencia sobre la utilidad de aplicación de la prospectiva en todas las áreas de diseño, en la Universidad Centro, especialmente orientada a diseño.

2020

Videoconversatorio Universidad DUCENS (Playa del Carmen) sobre “Beneficios y Ventajas de Anticiparse Estratégicamente”

Videoconversatorio Universidad DUCENS “Gestión de Riesgos y Sistemas de Alerta Temprana”

2022

Jornada de presentación del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica con la Universidad DUCENS (Playa del Carmen) como anfitriona. 7 de julio de 2022.

II Congreso Internacional de Desarrollo Territorial Sostenible y Resiliencia Urbana, Universidad DUCENS (Playa del Carmen) 28, 29 y 30 de julio de 2022. Colaboración en la organización y ponencia titulada: “Ordenamiento urbano: ¿Aprendimos las lecciones de la pandemia?”

Colegio de Tamaulipas: Maestría en Planeación Estratégica y Prospectiva. Rediseño del programa, aporte total de bibliografía e impartición de la materia “Prospectiva Política”; 108 horas de clase, modalidades virtual sincrónica y asincrónica. (Dictadas en Agosto/septiembre)

PANAMÁ

2020

Se dictó el primer curso virtual (en modalidad blend) de Anticipación Estratégica mediante la plataforma de IFADESA con 34 horas equivalentes de duración

2021

Conformación con personería jurídica otorgada por el Ministerio de Gobierno de la República del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica (IIAE).

Presentación en Ciudad del Saber del Planeamiento Anticipativo (Diagnóstico y Método).

PERÚ

1991 A 2002

Capacitación de analistas de Inteligencia Estratégica y miembros de equipos de Planeamiento Estratégico. Estas actividades continuaron después del 2002 esporádicamente.

2013 Y 2014

CEPLAN. Participación en diseño del nuevo sistema y método de Planeamiento Estratégico Nacional con incorporación de prospectiva. El método principal fue el MEYEP. Capacitación de funcionarios. Elaboración de un planeamiento piloto (Plan Estratégico del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE). Redacción de las Guías de Planeamiento.

2014

Ministerio de Economía y Finanzas y siete organizaciones adscriptas. Dirección metodológica para obtener la Visión prospectiva 2015 – 2030 y el Plan Estratégico Sectorial 2015 – 2020

CEPLAN: Asesoramiento y monitoreo de los trabajos de los funcionarios de CEPLAN en apoyo de organismos públicos nacionales

2014/15

SEDENA (Secretaría Nacional de Seguridad y Defensa. Dirección metodológica para el Análisis prospectivo del sector 2015 – 2030

Ministerio de Defensa. Dirección metodológica para el Análisis prospectivo 2015 – 2030 y el Plan Estratégico Sectorial 2015 – 2020

2015

Presidencia del Consejo de Ministros. Revisión de la visión prospectiva 2015 – 2030 y su Plan Estratégico 2015 – 2020

Participación y ponencia con funcionarios de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) de Perú en el evento anual de CLAD (Consejo Latinoamericano para el Desarrollo) realizado en Lima, en el que presento por primera vez en América Latina “Prospectiva para la Modernización del Estado y de la Gestión Pública”.

2017

A solicitud de la Dirección General De Ordenamiento Territorial Ambiental, Viceministerio De Desarrollo Estratégico De Los Recursos Naturales, Ministerio del Ambiente de Perú se eleva la “Propuesta Técnica y Económica de Asesoramiento para el desarrollo del Modelo y Metodología para la Zonificación Ecológica, Económica y Ambiental En Perú

Participación en el II Congreso Internacional de Ciencias de la Gestión. Nuevas tendencias y fronteras de la Gestión, organizado por la Facultad de Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú. Temas expuestos en plenaria y en comité de expertos: “Nuevas herramientas para la anticipación y la gestión”; “Anticipación, futuro y gestión estratégica”

Reunión de trabajo y diálogos en el Congreso de la República del Perú acerca de las ventajas y prestaciones de la prospectiva y la anticipación en el sector público y el desempeño político.

2018

Análisis de líneas cooperación con la Contraloría General de la República (CGR). Diálogo con el Contralor General.

Entrevista de trabajo preparatoria para una futura participación en el Proyecto Binacional (Ecuador – Perú) para el Ordenamiento Territorial de la Zona Marino-Costera” de ambos países.

2020

Jornadas “PARADIGMAS PARA UNA NUEVA ERA” organizadas por el Colegio de Ingenieros de Perú. Conferencia “Anticipación Estratégica y el hombre en el futuro”

“DÍA INTERNACIONAL DEL FUTURO; BICENTENARIO; La Expansión (2021 – 2050) organizado por el CIP (Colegio de Ingenieros de Perú). Videoconferencia acerca de “Educación y Anticipación Estratégica”

REPÚBLICA DOMINICANA

2020

Seminario organizado por la Fundación FUNGLODE y su Centro de Seguridad y Defensa CESEDE sobre “Fuerzas Armadas y Policía ante el COVID-19 en América Latina

Participación en dos entrevistas “DELPHI” organizadas por el IDF (Instituto de Futuro) de Perú, sobre el tema: “Estudio prospectivo sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 en América Latina”

URUGUAY

2016

Dictado de clases en el “Curso Internacional Prospectiva para el desarrollo América Latina y el Caribe al 2030: conceptos, métodos y herramientas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible” para funcionarios públicos de más de una docena de países.

MULTINACIONALES

2007

Colombia, Venezuela, Ecuador; Perú y Bolivia

Empresa Siemens, Regional Andina. Desembarco y liderazgo de mercado en Bolivia

2009

Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia

Laboratorios BAYER, Regional Cono Sur. Sensibilización hacia el uso de la Prospectiva en personal jerárquico de la empresa en los países mencionados. Educación básica de personal jerárquico en el Método MEYEP de Prospectiva Estratégica

2015

Perú y Ecuador:

ILPES de CEPAL, CEPLAN y SENPLADES. Se dictaron tres conferencias para el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) de Perú y dos conferencias para SENPLADES (Secretaría Nacional de Planeamiento y Desarrollo) de Ecuador, sobre aplicaciones de la Prospectiva Estratégica a nivel nacional y sobre Anticipación Estratégica continua, orientada a la Prevención y Gestión de Riesgos a nivel nacional.

2021

22 de febrero al 8 de Marzo: “América Latina y el Caribe Y sus visiones del futuro” evento organizado por la Red Abierta de Prospectiva e Innovación en América Latina y el Caribe y CYTED. Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. El 8 de marzo se participa explicando nuestras bases históricas y los aportes que podemos hacer a las redes.

2023

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)

Presentación como caso de estudio lo realizado en la Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS) Malbrán en Argentina en el año 2021 (en revisión).

Presentación como herramienta de los métodos TAFUTLOC /
TAFUTORG (en revisión).

DE LOS AUTORES

EDUARDO RAÚL BALBI

Eduardo Raúl Balbi es Capitán de Fragata de Infantería de Marina (Argentina) en situación de retiro voluntario. Graduado como Oficial de Comando y Estado Mayor de IM. Máster en Relaciones Internacionales; Diplomado en Altos Estudios Estratégicos, Diplomado en Metodología de Estudios Prospectivos y Diplomado en Comercio Exterior. Ha realizado numerosos cursos, seminarios y talleres vinculados a su especialidad.

Actualmente ha fundado y es director general de la organización de I+D+I y de asesoramiento y consultoría ANTICIPARSE.ORG. Desde 2000 hasta 2015 Presidente de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina, red que ha sido fundada y creada por él mismo, y que contó con 28 Nodos en la región. Además, es miembro del Consejo de Fundadores de la Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos.

Ex miembro del Comité de Planificación del Millennium Project (1997 – 2007), de la World Future Studies Federation (2005 – 2008), e investigador de Pugwash Conference on Sciences and World Affairs (1991 – 2002).

Conferenciante y docente en centros, universidades y foros de Argentina y otros países.

Experto en Metodología Prospectiva, en construcción, análisis y evaluación de escenarios, en Management Estratégico, en Prevención de Conflictos, en Seguridad y en Gestión de Riesgos. Experto en Prospectiva aplicada a la Inteligencia Estratégica y de Negocios.

Asesor y Consultor de empresas y organizaciones públicas nacionales e internacionales, Organismos Internacionales y Agencias Gubernamentales.

Ha diseñado el Método MEYEP de Prospectiva Estratégica y alrededor de una casi veintena de métodos para distintas aplicaciones (Ver Capítulo 5 de

este libro. El Método MEYEP constituyó la base del sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú (2013/14/15)

Es miembro fundador del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica IIAE, con sede en la Ciudad de Panamá.

Ha publicado numerosos artículos en diarios y revistas especializadas y capítulos en libros multiautores, es coautor de tres libros y editor de un libro electrónico sobre Metodología Prospectiva, entre otras actividades relacionadas.

eduardorbalbi@gmail.com

EDUARDO ALEJANDO BALBI

Es argentino, residente actualmente en Brisbane, Australia. Ingeniero Industrial por el ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires). Master of Business Administration (MBA) - HEC Paris - School of Business, France. Project Management Professional (PMP) Certificado – Project Management Institute (PMI). Lean Six Sigma Green Belt Certification Training - PDT – Brisbane / Australia. Fundamentals of Predictive Analytics - Data Shack - Brisbane / Australia y Professional Model Build – PwC - Brisbane / Australia.

Posee una amplia experiencia profesional internacional en Latinoamérica, Europa, Medio Oriente y Oceanía.

Se desempeña como profesional de Gerencia de Proyectos con extensa experiencia internacional en proyectos de energía y recursos minerales, incluyendo negociación de contratos y manejo de joint-ventures.

Actualmente desarrollando programas de gestión de proyectos en la industria de LNG en Australia. Australia es uno de los mayores exportadores de LNG en el mundo.

Ha participado y dirigido la ejecución de proyectos greenfield y brownfield en minería y petróleo y gas. Desarrollo de estudios de factibilidad de proyectos de minería y petróleo. Preparación y análisis de estimaciones para la obtención de aprobación de capital.

Se ha encargado de la gestión de contratos a largo plazo con compañías estatales (gas y electricidad). Análisis de licitaciones para contratos de construcción y equipo pesado. Implementación de programas y estrategias de compra de servicios y capital.

Ha tramitado la obtención de permisos ambientales de acuerdo con códigos locales. Implementación de proyectos de optimización de costos de operaciones y proyectos.

Ha participado en el desarrollo de sistemas integrados de planificación y control de proyectos, incluyendo nuevos sistemas luego de adquisiciones de compañías y de modelos económico-financieros para evaluación de proyectos y programación de producción.

Ha tenido control de Implementación de nuevos sistemas de ERP (Enterprise Resource Planning). Desarrollo de nuevos proyectos de análisis de datos (Data Analytics / Data Science)

Seleccionado como auditor / revisor independiente (Peer Review) de estimaciones de costos y planificación de proyectos de capital, incluyendo programas de benchmarking.

Es miembro fundador del IIAE, Instituto Internacional de Anticipación Estratégica, con sede en la ciudad de Panamá.

Inglés y Español: Fluente / Nativo

Italiano y Francés: Básico

edalba@hotmail.com

HUGO PATRICIO PIERRI

Es argentino, Licenciado en Estrategia y Organización, con posgrados en Estrategia y Geopolítica y Conducción y Gestión Estratégica de la Universidad de la Defensa Nacional. Máster en Seguridad, Paz y Conflicto Internacional de la Universidad de Santiago de Compostela, España.

Coronel retirado, oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y de la República Federal de Alemania. Entre diciembre de 2015 y abril de 2019 se desempeñó como Subsecretario de Planeamiento Estratégico y Política Militar del Ministerio de Defensa. Ha ocupado cargos gerenciales en el ámbito privado.

Actualmente se desempeña en la Consultora Anticiparse (Argentina y Colombia) en el ámbito público y privado nacional e internacional, incluyendo elaboración de escenarios, gestión de riesgos y aprovechamiento de oportunidades, montaje de Centros de Anticipación Estratégica Continua y sistemas de alerta temprana, Planeamiento Estratégico Anticipativo y dirección metodológica, mediante el empleo de la Prospectiva y la

Inteligencia Estratégica. Consultor independiente y asesor en Organización y Planeamiento Estratégico de organizaciones públicas y empresas privadas.

Es miembro fundador del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica IIAE, con sede en la Ciudad de Panamá.

Experto en asuntos de Defensa y Seguridad Nacional e Internacional y de Gobernanza Anticipatoria. Ha dictado y dicta cursos en centros de altos estudios públicos y privados de Argentina, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Guatemala, Honduras y Costa Rica. Profesor de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), de España.

Dicta periódicamente conferencias sobre la temática de Anticipación Estratégica Continua, Defensa y Seguridad, y publica artículos en medios escritos y revistas especializadas nacionales y extranjeras, como La Nación, Infobae, Foro Patriótico y Revistas DEF y DefySeg de Argentina, Global Strategy (Universidad de Granada, España) y Revista de Prospectiva y Estrategia (Chile), entre otros.

h.pierri@anticiparse.org

ANDRÉS FERNANDO RUIZ FONSECA

Colombiano, economista de la Universidad Nacional de Colombia, con diplomaturas en “Prospectiva y Vigilancia Tecnológica”; “Alta Gerencia con énfasis en Producción y Logística”; y “Gestión de Proyectos”. Cursó una maestría en “Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación” y un doctorado en “Ciencias Empresariales y Sociales”.

En Colombia se desempeñó como asesor de la Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Ha trabajado en Colombia y Argentina como consultor en gestión estratégica y en prospectiva estratégica, asesorando a empresas grandes y medianas de diversos sectores, a entidades públicas e instituciones del estado.

También es docente en la “Especialización en Prospectiva Estratégica” de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) de Argentina.

Actualmente se desempeña como CEO de Anticiparse S.A.S. donde desarrolló –junto con Eduardo Balbi–, el proceso de Planeamiento

Anticipativo (PLANTI) y un modelo para su evaluación diagnóstica; así como el método ultra rápido de prospectiva “Flash”.

Miembro de la Red Argentina de Estudio de Futuros RAEF y de la Red Colombiana de Prospectiva RPC.

Es miembro fundador del Instituto Internacional de Anticipación Estratégica IIAE, con sede en la Ciudad de Panamá.

a.ruiz@anticiparse.org

NUESTRA ORGANIZACIÓN

ANTICIPARSE es un equipo de profesionales y expertos a lo largo y ancho de América Latina que ha desarrollado metodologías, técnicas y herramientas que combinan científica, académica y funcionalmente la inteligencia, la prospectiva y el planeamiento estratégico anticipativo, al servicio de los fundamentos y los procesos decisionales de todo tipo de organizaciones y que opera desde hace más de treinta años.

Nuestros desarrollos, plenamente probados, son altamente exitosos en múltiples casos concretos en los sectores público y privado, en la academia y en ambientes políticos e internacionales.

REFLEXIONES:

“Cuando no sabes hacia dónde navegas ni hacia dónde vas, ningún viento es favorable.

SÉNECA

“Si no te anticipas al futuro, deberás vivir en el futuro que otros construyan para ellos. Habrás perdido la libertad de acción y la iniciativa. En otras palabras, deberás sobrevivir en el escenario que el entorno te imponga,

BALBI

CONTÁCTENOS

contacto@anticiparse.org

www.anticiparse.org

SINOPSIS

“Historia del Futuro” es una guía exhaustiva sobre la anticipación estratégica, desarrollada por expertos en gestión y prospectiva. El libro ofrece herramientas y conceptos para ayudar a líderes y organizaciones a prepararse para futuros inciertos, abordando desde los fundamentos teóricos hasta aplicaciones prácticas en seguridad y gobernanza. Ideal para quienes buscan entender y aplicar estrategias avanzadas en un mundo en constante cambio.



LIBRO EDITADO POR



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA