



Anticiparse o sufrir; debemos decidir

La imperiosa necesidad
de anticipación estratégica

Eduardo Raúl Balbi



EDUARDO RAÚL BALBI

Anticiparse o sufrir; debemos decidir

**La imperiosa necesidad de anticipación
estratégica continua**



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

Balbi, Eduardo Raúl

Anticiparse o sufrir; debemos decidir : la imperiosa necesidad de anticipación
estratégica continua / Eduardo Raúl Balbi. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos
Aires : Autores de Argentina, 2025.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-87-6522-8

1. Ensayo. I. Título.
CDD A864

EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA

www.autoresdeargentina.com

info@autoresdeargentina.com

Tabla de Contenidos

PRÓLOGO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN. UN ANTES Y UN DESPUÉS

CAPÍTULO 1 - SE HACE CAMINO AL ANDAR

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAS METODOLÓGICAS

ELEMENTALES

CAPÍTULO 3 - LATINOAMERICANIZANDO LA PROSPECTIVA

CAPÍTULO 4 - UN CAMINO LLENO DE ESCOMBROS

CAPÍTULO 5 - LOS PRIMEROS PASOS: EL MÉTODO DE

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO "MEYEP"

CAPÍTULO 6 - LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

CAPÍTULO 7 - PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

PROSPECTIVO ANTICIPATIVO. EL MÉTODO "PLANTI"

CAPÍTULO 8 - ACERCA DEL MÉTODO PROSPECTIVO

CAPÍTULO 9 - PROPIEDAD INTELECTUAL Y

ACTUALIZACIONES

CAPÍTULO 10 - LA CAJA DE HERRAMIENTAS

METODOLÓGICA

CAPÍTULO 11 - DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

CAPÍTULO 12 - LOS FLUJOS METODOLÓGICOS

A MODO DE DESPEDIDA (MUY BREVE)

EPÍLOGO

DEL AUTOR. EDUARDO RAÚL BALBI

NUESTRA ORGANIZACIÓN

REFLEXIONES

LAS SIGUIENTES ORGANIZACIONES APOYAN LA

PUBLICACIÓN DE ESTE LIBRO

PRÓLOGO

Dra. Guillermina Baena Paz

*Vicepresidenta de la Región Latinoamericana
de la World Futures Studies Federation*

Penetrar en la niebla del futuro, conocer otras alternativas de análisis estratégico nos lleva a la vida de Eduardo Raúl Balbi.

Tal vez no hay prospectivista en América Latina que no haya sido alumno presencial, virtual o lector de Eduardo Balbi; toda una vida dedicada a descubrir los caminos de futuros.

Nos cuenta que entre 1984 y principios de 1987, hizo una profunda investigación comparativa de los principales métodos conocidos. La influencia francesa era muy fuerte así como la prevalencia de los métodos cuantitativos. Pero el futuro no podía quedarse ahí, en nuestros países no era suficiente para analizar posibles cambios y sus efectos.

Así nació primero el famoso método MEYEP, posteriormente el MAPER (*Análisis de las Percepciones de los actores*), luego el ESIC (*Análisis y evaluación de Escenarios Psicológicos de Alta Criticidad*) Ya no había posibilidad de pararse. No se detuvo hasta que ese buceo en el futuro lo encontró con una actividad y una actitud que le ha llamado **Anticipación Estratégica Continua** (tal vez así debería llamarse este libro nos dice el autor) -su producto estrella, comenta.

Se entenderá como tal a la Prospectiva Estratégica como el soporte y plataforma metodológica, y a la Inteligencia Estratégica como el “producto” de la aplicación de dicha metodología.

El planteamiento se abría a su mirada cuando se enfrentó a proyecciones y pronósticos que no daban explicaciones de los nuevos tiempos y situaciones, cosa que la prospectiva sí lo podía hacer. Se trata de lograr actuar ANTES que ocurran los eventos, es decir, con anticipación estratégica. La tarea duró una década de

trabajo, análisis y desarrollo para consolidar el concepto, su alcance y sus utilidades.

Una vez consolidado el enfoque de la Anticipación Estratégica Continua y su fuerte vinculación con la Inteligencia Estratégica, fue el motor para el desarrollo de métodos con distintos enfoques y mucho esfuerzo, que fueron coronados en 2021, cuando nació el Método PLANTI de Planeamiento Estratégico Prospectivo Anticipativo.

Eduardo nos dice: *hemos incorporado conceptos realmente nuevos al proceso de Planeamiento Estratégico, entre otros, la visión integradora del Complete Scorecard. El Método MEYEP fue el origen de este proceso y es y ha sido, en pocas palabras, el incentivo para estas cuatro décadas de operación.*

Qué difícil poder distinguir el sufrimiento anticipado de la anticipación. Generalmente practicamos y vivimos más el sufrimiento anticipado teniendo la fórmula para que no duela, Eduardo Balbi nos dice:

Llegar a la anticipación estratégica continua es adelantarnos a los acontecimientos. El uso del término “estratégica” que adjetiva a la anticipación, intenta focalizar estos esfuerzos por adelantarnos a lo que aún no ocurre.

Más aún, el autor nos sacude y nos deja de la reflexión a la acción. Estos párrafos son definitivos:

...“hoy ya se reconoce que las oportunidades deben “tomarse o tomarse”, puesto que un actor que se enfrenta a una oportunidad y no la toma, da nacimiento a la tremenda posibilidad de que otro actor, al tomarla, genere un desbalance estratégico serio en contra del primero.

Por otra parte, también se reconoce hoy que las oportunidades aparecen, pero también “se generan, se crean” Esta “habilidad estratégica” debe ser desarrollada profundamente en las condiciones actuales y futuras.

La posibilidad de gestionar eficientemente riesgos y de prevenir son, en realidad, logros a buscar. El punto de origen, de valor conceptual por encima de su característica operativa lo hemos denominado ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA.

Y continúa,*que la anticipación estratégica debe orientarse no solo al corto plazo (introducimos “un poco” en el futuro) sino también lo más largo y profundo que se pueda, pues las necesidades estratégicas de toda*

organización, sus planes, sus procesos financieros, sus políticas de talento humano (entre otros aspectos primordiales) no se resuelven ni modifican en un instante.”

Esto es clave, los tomadores de decisión saben que tienen un periodo para ejercer su poder y se dedican solo a ello sin tomar en cuenta que están allí para dejar planes, programas o proyectos de mediano y largo plazo, donde los afectados sean los que puedan continuar y finalmente disfrutar de los resultados de aquello que anticiparon.

Más aún, el autor nos advierte que ya no vivamos en el siglo pasado, que debemos evitar que estos efectos ocurran:

- *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*

Tal vez ahora en la soledad de una vida completa ayudando a caminar hacia distintos futuros más deseables, también deseados, el nombre de Eduardo Balbi resuena por todos los ámbitos. Qué bueno que hoy ya no es solo un grupo cercano, sino multitud de alumnos que empieza a ser semilla también de esa urgente necesidad de que nuestra región tenga el lugar que se merece después de tantos años. La tan deseada Utopía.

Cumplir lo que García Márquez dijo: Una nueva y arrasadora utopía de la vida, donde nadie pueda decidir por otros hasta la forma de morir, donde de veras sea cierto el amor y sea posible la felicidad, y donde las estirpes condenadas a cien años de soledad tengan por fin y para siempre una segunda oportunidad sobre la tierra”.

Eduardo Balbi ha trabajado intensamente, durante más de cuatro décadas. Ha sido todo un desarrollo que se ha probado en la práctica, en los cursos, en diversos países y con diversas profesiones. Son ya a estas alturas de su vida diecinueve metodologías que ha creado para la realización de futuros, y para la

anticipación estratégica. La experiencia que da todo esto es muy valiosa, es un diamante para la prospectiva latinoamericana.

Eduardo Balbi ha sido esa pequeña gota de agua sin la cual el mar del futuro no sería tan grande.

AGRADECIMIENTOS

Cuando encaramos esta parte clásica de todo escrito, nos dimos cuenta que un largo tiempo de 45 años transcurridos tenían en su proceso una muy grande cantidad de personas, organizaciones, grupos y eventos que debían ser recordados por su apoyo, acompañamiento, sugerencias, motivaciones y actitudes realmente gratificantes que debían ser reconocidas.

La lista podía ser tan larga que ocuparía muchas páginas, mucho espacio de este texto, y lo más grave y preocupante era que seguramente nos olvidaríamos de algunos, lo que resultaba imperdonable.

Entonces, nuestro profundo y sentido agradecimiento a todos y todas quienes se acercaron y colaboraron de mil maneras distintas, sin quienes nuestro trabajo habría sido prácticamente imposible.

Nos embarga una gran emoción al recordar tantos y tan buenos momentos y circunstancias vividas en plenitud, que fueron el combustible, el motivador para que no abandonáramos nuestros esfuerzos.

Muchos ya no están. Otros siguen dando batalla. Todos, siguen en una labor constructiva y positiva, lo que nos llena de alegría.

Por ello, de manera simple pero con el alma y el corazón a pleno, les decimos GRACIAS. MIL GRACIAS. Sin ustedes, este libro que de alguna manera es casi una “Memoria”, no habría podido existir.

También nuestro más profundo agradecimiento a los colegas y las instituciones que nos apoyan en esta edición. Entre ellas:

1. Dra. Guillermina Baena paz, por su significativo prólogo
2. Dr. Yesid Soler por su apoyo y María Elena Rúa Beltrán de la Red Colombiana de Prospectiva, por su respetabilísimo epílogo
3. RAEF, Red Argentina de Estudios de Futuro
4. RIBER, Red Iberoamericana de Prospectiva
5. WFS (World Future Society) Capítulo Mexicano A.C.

6. Red Colombiana de Prospectiva
7. RLF, Red Latinoamericana de Futuros
8. Red Mexicana de Futuros
9. Seminario de Estudios Prospectivos, México
10. WFSF (World Futures Studies Federation), Vicepresidencia de la Región Latinoamericana
11. Red Latinoamericana para la Investigación y el Desarrollo de Políticas Públicas
12. Instituto del Futuro, Perú
13. Anticiparse S.A.S. y Anticiparse Org

Un especial reconocimiento a quienes en estos últimos años me acompañan y me apoyan, la Dra. María Fabiana Crespo, con quien escribí un interesante libro en 1997 que por los múltiples pedidos, está siendo editado nuevamente en 2025, el Maestro Andrés Fernando Ruiz Fonseca, el Maestro Hugo Patricio Pierri, El Dr. Fernando Zarabozo, el Capitán de Fragata Gonzalo Barrutia y nuestro hijo, el Ingeniero Eduardo Alejandro Balbi. Gracias por apoyarme y soportarme. También a nuestras hijas Verónica y Florencia, por soportar con estoicismo y actitud positiva todos los esfuerzos, privaciones y complejidades producto de mi trabajo.

Y a mi esposa, María Susana Olmedo Fader, sin quien yo no habría conseguido todo lo que pude hacer. El verdadero pilar de mi vida. Mil gracias.

INTRODUCCIÓN

UN ANTES Y UN DESPUÉS

Descripción de nuestro ingreso al mundo de la prospectiva y su impacto en nuestro enfoque estratégico

Cada vez que intentamos hacer un análisis o descripción de un proceso devenido a lo largo de un tiempo, es conveniente ubicarse temporal y espacialmente desde el origen y en cada uno de sus momentos. Y para comenzar con este texto acerca de la Anticipación Estratégica Continua y las ventajas y aplicaciones de la Prospectiva Estratégica, entendemos que debemos ir al origen del proceso.

Un momento, una fecha que marca claramente un ANTES y un DESPUÉS en nuestra vida intelectual es enero de 1980. Hoy, cuando comenzamos a escribir esta historia estamos en noviembre de 2024, por lo que nos remontamos casi 45 años en el pasado para comenzar nuestro viaje.

A esa fecha, nuestra formación como investigadores epistemológicos, metodológicos y de áreas aplicadas como la estrategia, el planeamiento estratégico, el manejo de crisis, la inteligencia estratégica y otros campos (entre ellos, muchos vinculados al ámbito militar, de defensa y de seguridad), tuvieron un proceso de aprendizaje bajo las líneas de pensamiento habituales y tradicionales en esos campos y particularmente en el ambiente intelectual de las Fuerzas Armadas argentinas y de otras fuentes.

Algunos colegas solían describir nuestro trabajo como “*más popperiano que el propio Popper*”, sobre todo por nuestra tendencia a la rigurosidad de los análisis y procesos intelectuales devenidos.

En enero de 1980, un colega, un Jefe de la Armada Argentina regresaba de haber cursado la Escuela de Guerra en España, y nos

comenta que una de las materias que más le había llamado la atención era la de prospectiva. Y en un gesto que recordaremos por siempre, nos regaló todos sus apuntes y bibliografía sobre el tema.

Fue para nosotros un momento genial, pues habíamos escuchado y leído algo (muy poco) sobre el tema, lo que había despertado nuestro interés. Recordemos que en esas fechas no existía Internet, computación, bibliografía digital, ni nada de lo que hoy tenemos, por lo que el acceso a dichos saberes era dificultoso y lento.

La documentación brindada por nuestro colega se refería a un planteo desarrollado por el CESEDEN (Centro Superior de Estudios de Defensa Nacional) de España, el que basado en parte en el método de prospectiva estratégica del prestigioso prospectivista francés Michel Godet¹ y con un desarrollo informático desarrollado por dicho Centro para la elaboración de escenarios, utilizando el antiguo lenguaje Fortran², ofrecían una manera de acceso al proceso de elaboración de posibles escenarios futuros.

Este fue nuestro primer paso concreto y fundamentado de la incursión hacia la prospectiva. Y allí comenzó un tránsito que no se ha detenido en décadas.

¹ Michel Godet es profesor en el CNAM París, catedrático de Prospectiva industrial y autor de *Courage du bon sens. Pour construire l'avenir autrement*, editado por Odile Jacob. Es asimismo miembro del Consejo de Análisis Económico (CAE) junto con el Primer ministro y de la Academia de tecnologías.

² Fortran es un lenguaje de programación de alto rendimiento y paralelo que se usa principalmente para cálculos científicos y de ingeniería. Fue creado en 1957 por John W. Backus y su equipo en IBM y es uno de los lenguajes de programación más antiguos y populares en el área de la computación de alto rendimiento.

PRIMERA SECCIÓN

**HACIA LA COMPRENSIÓN DE UNA NUEVA
DISCIPLINA CIENTÍFICA**

CAPÍTULO 1

SE HACE CAMINO AL ANDAR

Captación metodológica inicial

Ese primer contacto formal y concreto con la prospectiva, nos llevó durante 1980 a investigar otras fuentes, y de esa manera accedimos a varias metodologías prospectivas y a muchos aportes conceptuales sobre el tema.

En particular, accedimos plenamente a las propuestas metodológicas de Michel Godet, de Peter Schwartz³ y de Theodore Gordon⁴ como fuentes concretas desde la óptica metodológica.

En dicho recorrido, pudimos comprobar los desarrollos y aplicaciones de la metodología de Godet en Francia antes de la fecha en que estábamos en ese momento (1980). De la misma manera, accedimos a la primera aplicación de la metodología desarrollada por Schwartz a fines de los años 60 en la Shell Corporation, anticipando la crisis del petróleo de 1972/3, y el desarrollo realizado por Gordon para la NASA y para el proyecto de llevar un hombre a la luna en la década de los 60.

Como podrá entenderse, estos antecedentes nos motivaron sobremanera para comparar nuestra formación tradicional con “estas nuevas propuestas”.

Y muy poco después, 1981, yo en particular debí cursar la Escuela de Guerra Naval, lo que me permitió poner en debate, en análisis comparado, en confrontación si se quiere, ambos enfoques: el tradicional y el prospectivo. El resultado fue increíble.

Si se pudiese hacer una síntesis de lo que produjo dicho proceso de acceso a nuevas formas de conocimiento, creo que lo que

asimilamos fue que la prospectiva venía a complementar y reforzar los enfoques estratégicos que existían hasta el momento, y por lo tanto, no se trataba de “cambiar de bando”, sino de enriquecerlo, de desarrollarlo, y si se quiere, de modernizarlo.

Pero como éramos novatos en las lides de la prospectiva estratégica, tomamos la decisión de comenzar a estudiar esta disciplina científica. Y de esa manera, durante tres años, hasta 1984, nos dedicamos a ello.

Cumplido dicho esfuerzo, surgió la inquietud de analizar profundamente por qué las similitudes y diferencias entre estos tres métodos, y sus contactos u oposiciones con los enfoques conceptuales de muchos otros autores y especialistas, como Gastón Berger, Edmund Husserl, Alfred Schutz y otros.

Para satisfacerla, decidimos encarar una investigación comparativa de dichos métodos que se desarrolló entre fines de 1984 y principios de 1987. Los resultados fueron muy enriquecedores y desafiantes. Algunas ideas de ese proceso serán comentadas a lo largo de este libro, pero aquí haremos referencia a un tema que consideramos muy importante en dicha investigación. Y tiene conexión con el nacimiento de la prospectiva estratégica como disciplina científica.

Se pudo comprobar que a mediados del Siglo XX, inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial, la dinámica de cambio y de desarrollo e invención tecnológica se fue acelerando cada vez más, hasta hoy. Esa aceleración de cambio modificaba los estudios y análisis a mediano y largo plazo, y a veces los hacían “inservibles”

Nos referimos a los tradicionales métodos de penetración hacia el futuro que se utilizaban. Uno de ellos, el denominado *Método de Proyección* mediante el que, reconocida la fórmula, algoritmo o dinámica de evolución de una variable o indicador en el pasado, se proyectaba con dicha modalidad hacia el futuro y se elaboraba lo que se llamó habitualmente “tendencia”.

Tanto es así, que quedó acuñada una definición elemental de tendencia que reza:

“una tendencia es el posible comportamiento a futuro de una variable o indicador, asumiendo la continuidad de su patrón histórico de movimiento”.

El otro método habitual desde principios y hasta quizás hoy es el de “pronóstico”, basado en el conocimiento de expertos y especialistas en la dinámica y evolución de variables e indicadores en el pasado, en base al cual “pronosticaban” su comportamiento a futuro.

Ya en los inicios de la segunda mitad del Siglo XX, comenzó a observarse que los pronósticos y proyecciones eran bastante acertadas en el cortísimo y corto plazo, pero en estudios a mediano y largo plazo, comenzaban a mostrar diferencias con la realidad, fundamentalmente por los impactos de la creciente dinámica de cambios.

Y esta realidad detectada fue una de las causas y condiciones que dio nacimiento a la prospectiva, como forma de elaborar diversos escenarios posibles de futuro, para tener otras alternativas de análisis estratégico.

De esta manera, intentando buscar las formas de penetrar en la niebla del futuro, es que llegamos en nuestro recorrido a principios de 1987. En ese momento, se adopta la decisión de trabajar para desarrollar un método de prospectiva estratégica que fuera mejor recibido, comprendido y usado en América Latina, sobre todo apoyados en las conclusiones que obtuvimos de la investigación metodológica comparada.

Nace así el esfuerzo de desarrollo de lo que con el tiempo fue el Método MEYEP de Planeamiento Estratégico Prospectivo.

³ Peter Schwartz (nacido en 1946) es un ejecutivo de negocios estadounidense, futurista, autor y cofundador de la Red de Negocios Globales (GBN), una firma de estrategia corporativa, especializada en una planificación de un pensamiento futuro y escenarios. En 2011, Schwartz se convirtió en ejecutivo en Salesforce.com, donde sus roles incluyen vicepresidente senior de planificación estratégica y director de futuros

⁴ Theodore J. Gordon, uno de los futuristas y metodólogos más respetados de todo el mundo, cofundador del Proyecto Millennium y anteriormente ingeniero jefe del vehículo espacial McDonnell Douglas Saturn S-IV, entre otras cosas.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAS METODOLÓGICAS ELEMENTALES

Ajustando el lenguaje

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.

1. 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**⁵ que permita entre otras cosas elaborar políticas y estrategias y servir de soporte al planeamiento estratégico (especialmente anticipativo) 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.
2. 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).

3. 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.
4. 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.
5. Posiblemente los últimos aportes a la investigación en Ciencias Sociales han sido la incorporación de la Teoría General de los Sistemas (o enfoque sistémico) y el denominado Pensamiento Complejo.
6. 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.
7. 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 (o mejor, las lógicas, ya que sumamos a la lógica formal la lógica fluida y la lógica borrosa, que aparece con distintas

denominaciones), avanzan 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.

8. No hay dudas acerca de la fortaleza de este planteo, que sigue siendo una buena base de los estudios e investigaciones que se realizan, no sólo en el mundo académico, sino también en el plano de su aplicación práctica. Sin embargo, la dinámica de cambio continuo que vivimos hoy nos lleva a diversas reflexiones, algunas de las cuales desarrollamos en el punto 11)
9. 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.
10. 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.
11. 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, desarrollado en Argentina sobre la base de modelos y técnicas existentes y otras de diseño propio, que combina varias y crea algunos soportes técnico-metodológicos originales.
12. Respecto de las limitaciones del método hipotético-deductivo en general, conviene hacer algunas reflexiones.
 - a. 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.

b. En segundo lugar, dado que los pronósticos se basan exclusivamente en información del pasado y presente, (existente en registros históricos y actuales), 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.

c. 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. Para analizar estos posibles cambios y sus efectos se utilizan diversas herramientas metodológicas como como el método MAPER (*Análisis de las Percepciones de los actores*) y el Método ESIC (Análisis y evaluación de Escenarios Psicológicos de Alta Criticidad) desarrollados también en Argentina por el mismo equipo que desarrolló el MEYEP.

13. 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.

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 en este campo es prácticamente imposible lograrla. 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.

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, como también para lograr actuar ANTES que ocurran los eventos, es decir, con anticipación estratégica.

⁵ 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, tema que es el fundamento motivador de este libro.

CAPÍTULO 3

LATINOAMERICANIZANDO LA PROSPECTIVA

Historia del proceso metodológico básico e inicial

1. TENDENCIAS Y FUTURO

Desde los albores de las investigaciones modernas en Ciencias Sociales, el intento de conocer o comprender a priori el futuro junto al análisis de las relaciones causales de los sucesos han sido objetivos muy importantes de sus esfuerzos. En este camino, diferentes aportes han consolidado procesos, técnicas y herramientas metodológicas que, combinando distintas ciencias y disciplinas, han intentado alertar sobre las futuras ocurrencias de ciertos acontecimientos o fenómenos.

El concepto troncal de “tendencia” y sus distintas formas de construirlas y estudiarlas, son y han sido la base de la mayoría de los informes sobre pronósticos o proyecciones en todos los campos. En ellos, el aporte de las dos ciencias formales que constituyen el basamento intelectual de nuestra manera de pensar (las matemáticas y la lógica) y desde las matemáticas en general y de la estadística y la probabilística en particular, sus posibilidades de graficación y muchas otras propiedades, se ha recorrido un largo camino hasta el presente.

Sin embargo, es necesario citar que toda vez que se trabaje hacia el futuro con sustento en tendencias, debemos entender varias cosas. En una breve e incompleta síntesis, algunas son:

- Toda tendencia, por su manera metodológica de construcción (proyección o pronóstico, este último más conocido actualmente como forecast –o en un dudoso uso del inglés forecasting-) implica asumir la continuidad del patrón histórico.

- Al asumir dicha continuidad del pasado, debemos aceptar que no habrá cambios (o que la dinámica de cambios históricos continuará “matemáticamente”) y que no habrá hechos nuevos, hechos de ruptura, pues al no tener registros históricos no son considerados por los análisis ni incorporados en las tendencias.
- El entorno (las variables exógenas) de la variable o indicador bajo análisis deberá interactuar con ésta con la misma intensidad, sentido y características con que lo hizo en el pasado.

De esta manera, podríamos definir el término **“tendencia”** como:
el posible comportamiento a futuro de una variable o indicador, asumiendo (entre otras cosas) la continuidad del patrón histórico

2. REQUERIMIENTOS METODOLÓGICOS

Ahora bien, ya ingresando desde una visión metodológica al pensamiento prospectivo detectamos una necesidad, o mejor, un conjunto de necesidades. Estas fueron:

1. Poseer una clara y detallada comprensión del problema o asunto bajo análisis.
2. Poseer un buen diagnóstico del escenario en análisis (o de la situación actual), que fuese base de partida para las concepciones estratégicas necesarias para construir el escenario deseado o posible.
3. Que este diagnóstico fuera elaborado y analizado en función de un conjunto de variables, sub-variables y sus indicadores, y que las mismas fueran útiles para dicho diagnóstico como también para encaminar y basar en ellos los estudios de futuro (aplicación del principio de coherencia).
4. Que este diagnóstico permitiese elaborar un escenario tendencial, es decir que, partiendo desde la evolución histórica y la situación actual analizadas a través de sus variables e indicadores, cada una de ellas pueda ser proyectada hacia el futuro sobre la base de la premisa de la “continuidad de comportamiento del patrón histórico”, y así poder generar un escenario tendencial que cumpliera con los principios típicos de éstos (coherencia, plausibilidad, etc.)
5. Que además de lo dicho, este escenario tendencial fuera una suerte de “estudio de base” para comparar y cruzar la información y los estudios producidos con las técnicas y métodos propios de la prospectiva, y así poder reconocer diferencias y aspectos importantes.



6. Que sirviera como una “matriz de simulación” para aplicar en él cambios forzados de comportamiento a futuro de las variables o indicadores, y de tal manera, poder detectar las “áreas de comportamiento riesgoso o de oportunidad” de dichas situaciones futuras, como también elaborar otros escenarios posibles (escenarios exploratorios), siempre a futuro.
7. Que sirviera también como “matriz de simulación” para hacer impactar en él diversos hechos portadores de futuro (HPF) y analizar sus impactos, consecuencias y efectos. Estos HPF fueron quedando denominados de manera más simple: Eventos de Ruptura.
8. Y que, además de todos los requerimientos anteriores, sirviera para realizar un sencillo y práctico seguimiento, y una fácil y rápida actualización.

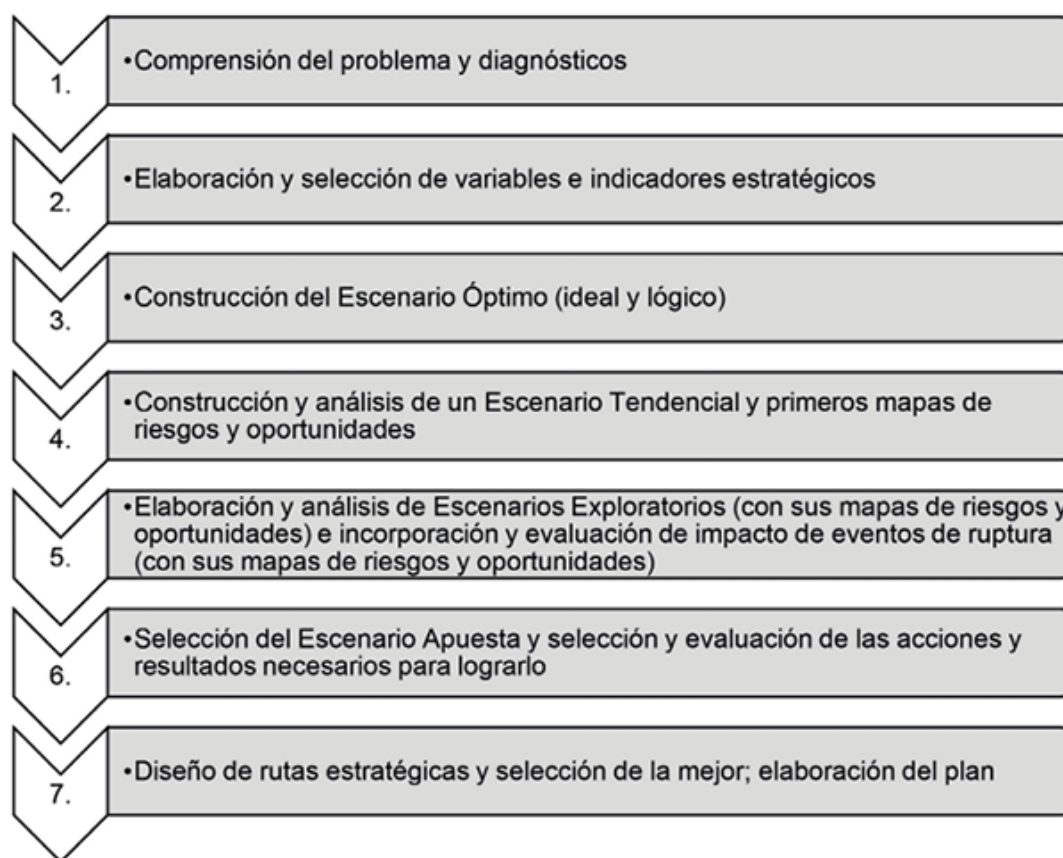
Semejante desafío aparecía inicialmente casi imposible de solucionar, y éste fue el incentivo que llevó al desarrollo del Método MEYEP. En base a la experiencia obtenida de diversas aplicaciones, entendemos que hemos encontrado una solución aceptable a todos esos requerimientos.

3. APROXIMACIÓN AL MUNDO DE LA PROSPECTIVA

Cuando hablamos de metodología y nos adentramos en la prospectiva, debemos recordar que ésta tiene un gran (y posiblemente, único) eje metodológico, que de alguna manera nos indica el orden en que deben adquirirse y acumularse los conocimientos.

Con esta primera idea y a partir de ella, podemos elaborar lo que se considera una especie de columna troncal del método prospectivo, sobre el cual luego podremos hacer algunas reflexiones particulares.

Un esquema simplificado de dicha “columna vertebral” de la prospectiva (o de otra manera, de los pasos para realizar un ejercicio prospectivo con resultado concreto en términos de un saber nuevo) es el siguiente ⁶



Para dejar perfectamente clarificados los pasos del método, decimos que:

- Los pasos 1 y 2 pueden ser desarrollados por un grupo de investigadores externo al equipo o por el grupo de prospectivistas.
- Estos dos primeros pasos **no son**, en realidad, propios de la prospectiva, sino requerimientos que surgen de los más rancios y consolidados paradigmas de la investigación científica clásica

especialmente en Ciencias Sociales y en las metodologías tradicionales.

- En otras palabras, son los pasos de “preparación y ajuste de la información necesaria” para iniciar luego la investigación. Podríamos denominar a este esfuerzo “organización de la información”
- Al finalizar estos primeros pasos, se logra una “libertad metodológica”: a partir de allí, es aplicable cualquier método de investigación, sea en el campo de la prospectiva en el de los métodos tradicionales (Hipotético deductivo, etc.)
- Los pasos 3, 4 y 5 son desarrollados fundamentalmente por el grupo de futuristas, aunque con el concurso de expertos y especialistas, toda vez que sea necesario. Estos pasos son los que corresponden, científicamente considerados, a la prospectiva.
- También es fundamental mencionar que la suma de los primeros 5 pasos mencionados corresponden estrictamente a la prospectiva, como disciplina científica, y que sus productos constituyen la mejor y más elaborada Inteligencia Estratégica. En otras palabras, si solo desarrollamos estos cinco primeros pasos, estaremos haciendo prospectiva. Solo podremos agregarle el término “estratégica” si desarrollamos a continuación los dos últimos pasos del método.
- Los pasos 6 y 7 pueden ser desarrollados por el grupo de prospectivistas, o por los equipos de estrategia y planeamiento. Estos pasos se encuentran dentro del campo de la estrategia y la planeación, o bien, en la última etapa de la Prospectiva Estratégica.

⁶ Balbi E. “Metodología Prospectiva. Aportes y Contribuciones”, Buenos Aires, 2004, p. 12 y siguientes

SEGUNDA SECCIÓN

LOS GRANDES SALTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 4

UN CAMINO LLENO DE ESCOMBROS

Un proceso continuo de construcción de una abundante. Caja De Herramientas Metodológica

En este breve capítulo mencionaremos los grandes tramos de avances que nuestros equipos tuvieron desde fines de la década de los años 80 hasta el presente.

EL PRIMER TRAMO

Como fue comentado, nuestro ingreso al mundo de la prospectiva estratégica se produce en enero de 1980. Hasta 1984, intenso esfuerzo de estudio de esta disciplina. Luego, entre 1984 y principios de 1987, una profunda investigación comparativa de los principales métodos conocidos.

Entonces, nuestro viaje en este sentido comienza en 1987, cuando decidimos diseñar un método de Planeamiento Estratégico Prospectivo para América Latina. La primera escala se produce a finales de 1989, cuando nace el Método MEYEP, que con su aparición intelectual, nos dio la energía y el entusiasmo de continuar en el desarrollo metodológico.

Así se potencia la producción de diseños metodológicos que una vez contruidos teóricamente, debían ser probados y ajustados en la práctica.

Durante toda la década de los años 90 del Siglo XX fuimos dando luz a diversos métodos, que se detallan en un capítulo especial más

adelante.

En ese sendero comprendimos que debíamos prestar mucha atención a las demandas de las organizaciones públicas y privadas, a las agencias académicas y a los organismos supranacionales.

Y al respetar dicha demanda, tuvo origen, inicialmente un tanto caótico y luego más organizado, el diseño progresivo de lo que hoy mostramos como “nuestra Caja de Herramientas Metodológica”, cuyo desarrollo actual es único en por lo menos, América Latina.

No fue fácil ni “blando” este transcurrir en el nuevo campo de los diseños metodológicos, con una fuerte marca hacia procesos de desarrollo e innovación.

EL SEGUNDO TRAMO

Con el inicio de este nuevo siglo, aparece en nuestras mentes - inicialmente de manera difusa, y con el tiempo ya más consolidada- la visión de algo así como el “producto estrella” de la Inteligencia Estratégica.

Tras una década de trabajo, análisis y desarrollo, en 2010 queda consolidado el concepto, el alcance y las utilidades de lo que bautizamos como **Anticipación Estratégica Continua**.

Definimos este concepto como algo que no correspondía a un método o propuesta fija e inamovible, sino que se trataría de un resultado a obtener, de **un logro** que, al obtenerse, sirviera para promover de manera contundente y precisa, las políticas, estrategias y planes de prevención y de gestión de riesgos.

Y para poder lograrlo, debía apelarse de una manera flexible, inteligente, adecuada a cada caso, al uso profundo de nuestra Caja de Herramientas.

, Y desde ese momento, hemos trabajado para aplicar dicho planteo y lograr resultados concretos.

EL TERCER TRAMO

Una vez consolidado el enfoque de la Anticipación Estratégica Continua y su fuerte vinculación con la Inteligencia Estratégica, continuamos con el diseño de diversos métodos, y comenzamos a desarrollar una visión del planeamiento estratégico con un claro sentido anticipativo.

Distintos proyectos, distintos enfoques, mucho esfuerzo, fueron coronados en 2021, cuando nació el Método PLANTI de Planeamiento Estratégico Prospectivo Anticipativo.

Con este planteo hemos incorporado conceptos realmente nuevos al proceso de Planeamiento Estratégico, entre otros, la visión integradora del **Complete Scorecard**, como superación plena del conocido *Balanced Scorecard*.

Cuando terminamos este desarrollo, avanzamos en la elaboración de nuestro último proyecto (hasta este momento) que fue el diseño del **Diagnóstico de Madurez en Anticipación estratégica y Planeamiento Anticipativo**, que se encuentra en dos formatos ya totalmente operativo:

- **El diagnóstico ágil: que opera considerando diez interrogantes estratégicos.**
- **El diagnóstico completo: que opera considerando veintisiete interrogantes estratégicos.**

De alguna manera, más allá del arduo trabajo de diseño metodológico antes mencionados, estos han sido los grandes tramos de nuestros aportes epistemológicos y metodológicos.

CAPÍTULO 5

LOS PRIMEROS PASOS: EL MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO “MEYEP”

El primer desarrollo metodológico en la región en esta disciplina científica

LOS INCENTIVOS

Como ya fue comentado en capítulos anteriores, poco más de la primera mitad de la década de los años 80 del siglo pasado los dedicamos al estudio de la prospectiva y a la comparación de los principales métodos existentes en esas fechas.

Surgió entonces el desafío, la necesidad, el interés de desarrollar un método de prospectiva estratégica adaptado a nuestras necesidades, que tomara como base dicho análisis y las conclusiones obtenidas.

Una de las conclusiones a la que arribamos era que ninguno de los métodos analizados era claro y concreto en el proceso de detección y selección de variables que permitiera elaborar los escenarios de futuro, y que como se comprobó, correspondía al campo de la investigación científica clásica, y no a la prospectiva.

Pensamos al respecto que quizás, en Europa, en EEUU y en otras latitudes, el estudio y trabajo en los cánones de la investigación científica se hacían ya en los colegios, y por ello no se necesitaba desarrollarlos en los métodos. Pero por simple comparación, vimos que en nuestra región el conocimiento, aún básico, de la

investigación científica no era común, incluso en algunos ámbitos universitarios.

Esta y otras “tomas de conciencia” que se nos produjeron a medida que conocíamos más la disciplina científica y sus métodos sirvieron de base para nuestros planteos metodológicos iniciales.

Por ese sendero, avanzamos tras el diagrama general del futuro método, y llegamos a la conclusión que el mismo debía estar organizado en tres partes claramente diferenciadas, cada una con sus capítulos o segmentos.

Deseamos dejar plasmada la idea que, si bien en apariencia este método aparece (sobre todo en el primer abordaje que se tiene hacia él) como largo, farragoso y complejo, esto no es así. El Método MEYEP se ha desarrollado bajo dos parámetros que consideramos fundamentales: secuencia lógica (que se nutre del mandato de la necesidad de acumulación ordenada del conocimiento, como ya fue expresado) y un alto contenido de sentido común.

Por otra parte, se trabajó desarrollando minuciosamente todas y cada una de las tareas necesarias para una buena y completa investigación. Sin embargo, muchas de las demandas metodológicas del proceso seguramente estarán ya respondidas y resueltas antes de comenzar. Y en ciertos casos algunas de las tareas se podrán obviar. Es decir, el método es completo pero a la vez es flexible y adaptable de muchas maneras, lo que lo convierte en una herramienta apta y amigable para arribar a excelentes planteos estratégicos.

En nuestro método hemos descartado casi totalmente los modelos matemáticos, aun cuando utilizamos acentuadamente la lógica y la racionalidad de dicha ciencia formal. Por esa razón, la totalidad de software diseñado para este método es “de ayuda” y no “de decisión o análisis”.

Los argumentos fundamentales que hemos tomado para esta decisión metodológica han sido:

- a. que un modelo matemático opera y “resuelve” a todas las situaciones de la misma manera, cuando en realidad éstas son absolutamente distintas en todo sentido;

- b. mientras más complejo es el modelo aplicado, deja menos espacio al análisis, interpretación y decisión de operadores y decisores.

En su esquema inicial (con sus posteriores ajustes) quedó como la columna vertebral del método a ser desarrollado, a lo largo de siete pasos, cada uno con su desarrollo conceptual y operativo. Sintetizamos seguidamente sus puntos de análisis.

PRIMERA PARTE DEL MÉTODO

La primera parte, dedicada a lograr la comprensión integral del tema de investigación. Reiteramos que estas actividades son tradicionales en toda investigación científica y no corresponden a la prospectiva, pero son fundamentales para el avance de la investigación. Comprende los dos primeros pasos del método, a lo largo de los cuales se desarrollan varias actividades que pueden sintetizarse en:

- Comprensión del problema de investigación, con su análisis endógeno y exógeno.
- Conversión de dichos análisis en variables e indicadores.
- Selección de las variables consideradas estratégicas, fundamentalmente por su capacidad motriz de influencia sobre las restantes variables.
- Elaboración de los diagnósticos de Evolución histórica de las Variables y de Estado Actual de las Variables

Nuestra razón para incorporar estos pasos al método, tuvieron su fundamento en el bajo nivel general de conocimiento de los procesos formales de investigación científica, y en consecuencia asumimos que era imprescindible desarrollar estos acápites para asegurar que el ***input*** (las variables consideradas principales o estratégicas, tanto endógenas como del entorno) fueran las que representaran adecuadamente el tema de investigación.

SEGUNDA PARTE DEL MÉTODO

Comenzaba la parte específica de prospectiva en nuestro método. Más allá de lo que habíamos investigado, estudiado y aprendido de esta disciplina, sumamos nuestro conocimiento de otras áreas ejecutivas y profesionales, y con ellas alimentamos la visión prospectiva. Logramos de esa manera un diseño de lo que terminaron siendo los pasos 3, 4 y 5 del método de una manera abierta, integradora y muy rica en contenido. Iremos desarrollando estos conceptos a medida que vayamos comentando los sucesivos pasos del método en esta parte

Paso 3: Construcción del Escenario Óptimo (ideal y lógico)

El primer concepto que tomamos fue proveniente del Gerenciamiento de Calidad Total, conocido en su sigla en inglés como TQM (Total Quality Management). En este enfoque profesional, cuando se hace una auditoría de TQM, se dispone de una Matriz Referencial de Calidad que es la imagen que se confronta con el estado que se detecta en la organización o proceso auditado, y se determina la “distancia” o diferencia entre lo ideal y el estado encontrado.

Notamos que ninguno de los métodos analizados y comparados tenía una suerte de Matriz Referencial de Calidad. Y entonces, surgió la idea de crear esa matriz. Luego de un profundo proceso de investigación y análisis, llegamos a la conclusión que era muy apropiado y saludable disponer de un escenario Óptimo como matriz de calidad, para poder comparar en cualquier momento un escenario en su estado actual pasado o futuro con el Óptimo. Así nació la construcción de este particular escenario.

Paso 4: Construcción y análisis de un Escenario Tendencial

Luego retomamos una de nuestras ideas y fundamentos principales, referido a que la prospectiva no vino a reemplazar al planeamiento tradicional, sino a enriquecerlo. Siguiendo esta aseveración,

decidimos incorporar en este paso 4 la elaboración de un Escenario Tendencial, de la manera como se venía haciendo con el apoyo del Método de Proyección. Quedó así incorporado este escenario que significa la unión de ambas visiones de planeamiento.

Cabe hacer una observación. En la versión original del MEYEP, en este paso 4 como en el siguiente, se mencionaba de una manera bastante simple la necesidad de detectar los riesgos y las oportunidades que los escenarios desarrollados como el tendencial, los exploratorios (punto siguiente) y otros desarrollos podrían producir a nuestros objetivos e intereses.

Pocos meses después del nacimiento del método, fuimos contratados por la Escuela Nacional de Inteligencia de Argentina para, entre otras cosas y actividades, desarrollar el Método para la Producción de inteligencia Estratégica Nacional basado en Prospectiva.

A raíz de ese contrato, se hicieron grandes esfuerzos de desarrollo referidos a la detección, evaluación y manejo de riesgos y oportunidades de cada posible escenario de futuro, temas que fueron agregados al MEYEP y que finalmente terminaron siendo métodos propios, como el Método para la Detección de Riesgos y Oportunidades a Futuro (RYO) y el Método para el diseño, montaje y uso de Sistemas de Alerta Temprana, orientados a la gestión de riesgos y la prevención MESAT.

Paso 5.a.: Elaboración y análisis de Escenarios Exploratorios

Esta fue la parte más interesante y a la vez desafiante para nosotros. Debíamos distanciarnos de una suerte de “costumbre” que existía relacionada a la elaboración de tres escenarios posibles de futuro, uno optimista, otro pesimista y un tercero un tanto ecléctico o intermedio. Esta manera de trabajar había producido de manera bastante natural y lógica, que al avanzar en los análisis, se descartaran los escenarios optimista y pesimista, y se optara por considera como “más probable” al escenario intermedio.

Esa actitud nos hizo reflexionar muy profundamente, y así llegamos a nuestra propuesta de elaborar unos cinco escenarios

exploratorios, suficientemente distintos entre ellos, como base de la penetración en el futuro.

Al seguir perfeccionando nuestra propuesta, encontramos que si se consideraba oportuno, podía desarrollarse un escenario crítico, es decir en el que gran parte de las variables tenían a futuro un mal desempeño, y en un extremo, describir un “escenario catástrofe”, para determinar la consecuencias que esta ocurrencia podía tener para nosotros.

Paso 5.b.: incorporación y evaluación de impacto de Eventos de Ruptura

Mientras elaborábamos las distintas formas de construir escenarios de futuro distintos, que constituyeran un interesante abanico de posibilidades de futuro distintas, fueron surgiendo, a través de las prácticas de aplicación que hacíamos, en algunos casos sobre temas reales y en otro sobre simulaciones, vimos la flexibilidad del proceso de análisis elemental que teníamos de riesgos y oportunidades, y surgió la posibilidad de generar simulaciones desde proyectos y programas definidos, para buscar los puntos o límites de tolerancia de las variaciones de los valores o intensidades previstos.

Como este es un tema indicado generalmente para expertos, dejamos presentada aquí la idea y sugerimos solicitar mayor información en caso de interés.

En una de las reuniones de trabajo, uno de los miembros nos sorprendió con una frase que realmente nos paralizó. Esa frase fue: ¿Y qué pasaría a futuro si ocurre,,,(tal cosa? Esto fue el incentivo para asumir que, independientemente de haber desarrollado diversos escenarios de futuro, podían quedar “ocurrencias” (es decir, eventos que si ocurriesen, podrían provocar futuros distintos)

Nacieron así los llamados inicialmente Hechos Portadores de Futuro, cuyo nombre trataba de reflejar que si ocurrían y se convertían en eventos concretos, “portaban un futuro distinto”. Con el tiempo, simplificamos su nombre y hoy los denominamos “Eventos de Ruptura”. De alguna manera, al trabajar como indica el método a estos eventos de ruptura, intentamos evitar o disminuir las

apariciones de las sorpresas, a las que en los últimos tiempos ha dado en llamárseles “cisnes negros”.

Y luego, con profundidad desde la versión 2.0 del método como ha sido comentado, el análisis de los riesgos y las oportunidades que cada escenario y cada evento de Ruptura pudiesen presentar, ha sido uno de los mayores aportes a las decisiones estratégicas.

TERCERA PARTE DEL MÉTODO

Hasta aquí fuimos avanzando en la construcción del método uniendo de diversas formas la investigación científica clásica con la prospectiva, con la calidad total, con los requerimientos de la Inteligencia Estratégica y con otros aportes intelectuales. Tocaba ahora adentrarnos en una propuesta metodológica de planeamiento estratégico hacia el logro del futuro deseado.

Dicha propuesta se inicia con la construcción del Escenario Deseado a Futuro, el que después de una serie de probanzas y evaluaciones, terminaría convirtiéndose en el Escenario Apuesta, u Objetivo Estratégico General.

Una vez definido el Escenario Deseado a Futuro, deben definirse los objetivos estratégicos a ser alcanzados en cada variable para lograr lo deseado.

Cuando se han elaborado todos esos objetivos estratégicos de las variables, para cada una de ellas deben definirse las acciones estratégicas y sus resultados que deben ejecutarse, para lograr “mover” a cada variable de su posición actual hasta su objetivo estratégico definido.

Estas acciones estratégicas y sus resultados deben ser evaluadas en términos de importancia y factibilidad. Si apareciese una dificultad en la factibilidad, esta debe resolverse aplicando algunas de las estrategias aptas para eso.

Una vez evaluadas la totalidad de las acciones estratégicas y sus resultados, se procede a elaborar al menos dos o tres rutas estratégicas, reuniendo en partes algunas acciones estratégicas y considerando resultados intermedios reconocibles y medibles.

En definitiva, confrontando las rutas estratégicas con los distintos escenarios, sus riesgos y sus oportunidades, se elabora una ruta estratégica seleccionada.

Por último, se inicia la redacción del Plan Estratégico.

Esto es, en pocas palabras, el Método MEYEP, que fue el origen de este proceso y es y ha sido, en pocas palabras, el incentivo para estas cuatro décadas de operación.

CAPÍTULO 6

LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

Un novedoso enfoque orientado hacia la prevención y la gestión de riesgos y de oportunidades

1. EL FOCO DE ANÁLISIS

La principal demanda actual y futura de nivel claramente estratégico para todo líder y ejecutivo, tanto en el campo del actuar privado como público, puede sintetizarse en la imperiosa necesidad de lograr continua y permanentemente una eficiente GESTIÓN DE RIESGOS.

Es conveniente decir que en ciertos campos, como por ejemplo las funciones indelegables de todo Estado moderno (nos referimos a salud, educación, seguridad, entre otras) aparece un término para la mejor y más efectiva funcionalidad del Estado que se conoce como PREVENCIÓN.

No entraremos aquí en el debate acerca de si estos dos términos son equivalentes, similares o aproximados. Simplemente, diremos que a los fines de este escrito, podemos considerar a ambos como similares, sobre todo en su dinámica anticipativa, es decir, en su búsqueda posibilidad de operar, actuar ANTES QUE OCURRAN las cosas.

Ahora bien, hemos hablado de riesgos y prevención. Pero algo tanto o más importante para la dirección estratégica de las instituciones es la detección y aprovechamiento de las oportunidades. En tal sentido, cabe mencionar que antiguamente (nos referimos a la segunda mitad del Siglo XX) se decía respecto de éstas que podían “tomarse o dejarse”.

Sin embargo, hoy ya se reconoce que las oportunidades deben “tomarse o tomarse”, puesto que un actor que se enfrenta a una oportunidad y no la toma, da nacimiento a la tremenda posibilidad de que otro actor, al tomarla, genere un desbalance estratégico serio en contra del primero.

Por otra parte, también se reconoce hoy que las oportunidades aparecen, pero también “se generan, se crean” Esta “habilidad estratégica” debe ser desarrollada profundamente en las condiciones actuales y futuras.

Ya sabemos qué debemos estar en condiciones de lograr, de hacer. Entonces nos introduciremos en la búsqueda del “cómo hacerlo”. Hacia ese punto vamos.

2. EL ORIGEN QUE POSIBILITA SU OPERACIÓN

La posibilidad de gestionar eficientemente riesgos y de prevenir son, en realidad, logros a buscar. Por ello intentaremos descubrir la ruta, el camino, el proceso que puede llevarnos desde un punto de origen hasta esa posibilidad.

El punto de origen, de valor conceptual por encima de su característica operativa lo hemos denominado ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA. Y es necesario explicar su significado.

Por anticipación entendemos directamente la habilidad para detectar lo que podrá ocurrir a futuro, antes que esto ocurra. En otras palabras, adelantarnos a los acontecimientos.

El uso del término “estratégica” que adjetiva a la anticipación, intenta focalizar estos esfuerzos por adelantarnos a lo que aún no ocurre, en aquellas cosas que pueden afectar sensiblemente nuestros intereses, planes y metas.

Es necesario desarrollar algunas ideas fundamentales alrededor de este concepto. La primera, es que la anticipación estratégica debe orientarse no solo al corto plazo (introducimos “un poco” en el futuro) sino también lo más largo y profundo que se pueda, pues las necesidades estratégicas de toda organización, sus planes, sus procesos financieros, sus políticas de talento humano (entre otros aspectos primordiales) no se resuelven ni modifican en un instante.

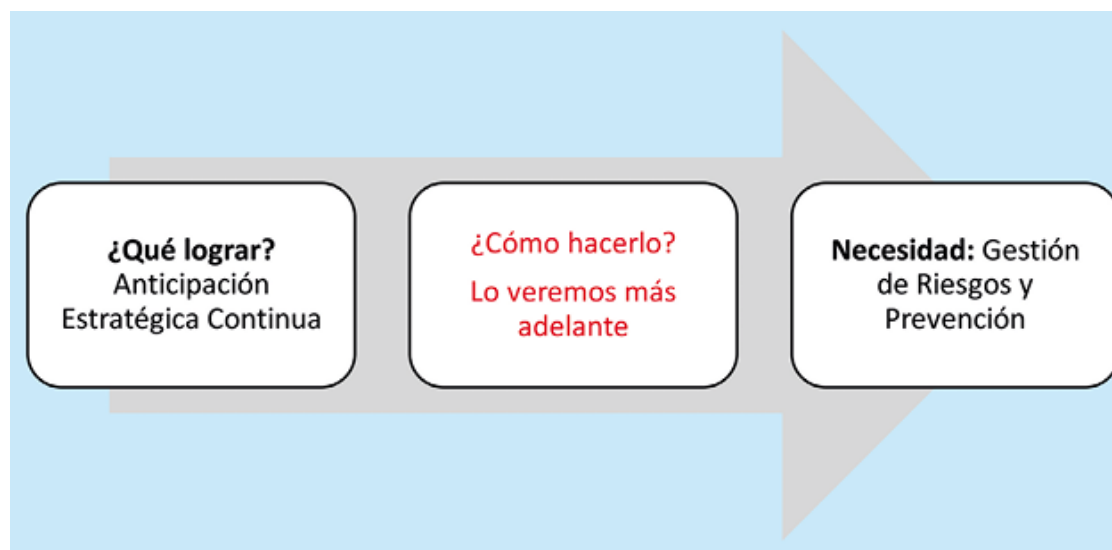
La segunda idea que deseamos remarcar es que la anticipación estratégica debe ser continua. Es decir, aun cuando hoy nos anticipemos a un futuro próximo, mañana deberemos repetir el esfuerzo pues la dinámica de cambio y transformación que el mundo actual (y sin dudas, el mundo futuro) nos propone así lo obliga.

Entonces, podemos compartir la definición conceptual que quedó afirmada en 2010:

“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)

Tratemos de reconocer, por lo menos en sus aspectos salientes, el proceso que desde la demanda de anticipación estratégica continua nos podría llevar a la capacidad de prevenir y gestionar riesgos.



3. UN CAMBIO CULTURAL

Innumerables observaciones y análisis nos indican que estamos acostumbrados –y entrenados, posiblemente- para actuar reactivamente. Es decir, para atender rápidamente a los problemas, pero una vez que éstos se han presentado.

Es más, la mayoría de las enseñanzas, capacitaciones y similares nos llevan a fortalecer esa conducta, sin darnos cuenta que al “esperar para reaccionar” hemos perdido total y definitivamente la capacidad de anticiparnos estratégicamente.

Y además, hemos perdido también la oportunidad de gestionar los riesgos, pues ya no nos enfrentamos a ellos, sino a los “riesgos configurados”, que significa operar los conflictos solo cuando estos comienzan a desarrollarse.

Cabe referenciar que desde las más evolucionadas teorías de conflictos, estos tienen tres estadios o momentos: la prevención, la administración y la solución. Nuestra cultura, nuestros textos, nuestros aprendizajes están -en el mejor de los casos- orientados a la administración y solución de conflictos, pero nada se dice, nada se aprende en términos de prevención.

Y este es el cambio cultural que debemos darnos. Salir de la actitud reactiva (con toda su instrumentación, modelos, software y demás) para dirigirnos a una cultura y la correspondiente actitud proactiva, anticipativa, preventiva.

En otras palabras, debemos enfocarnos y concentrar nuestros mejores esfuerzos en crear, prevenir, construir y no gastar tiempos y energías en corregir, reparar, reconstruir, salvo cuando no quede otra alternativa.

4. EL STRESS DE LA INCERTIDUMBRE

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. No nos extenderemos en algo ya conocido, pero creemos importante referir por lo menos algunos de esos efectos que tenemos que evitar ocurran:

- 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

¿Por qué nos sucede esto? Claramente, porque aún estamos inmersos en una visión que corresponde más a la mitad del Siglo XX que a hoy. En aquellos tiempos y antes, la dinámica de cambio era mucho menor, más “suave”. Entonces, basarse en un concienzudo análisis del pasado para proyectarse hacia el futuro (que no sería muy distinto al presente en ese momento) era un buen camino, una buena propuesta de pensamientos estratégico.

Si quisiéramos sintetizar de alguna manera cómo pensábamos y actuábamos, podríamos decir que:

- Teníamos un profundo conocimiento del pasado

- Conocíamos muy poco el futuro. Vivíamos con una alta “ignorancia del futuro”
- Para intentar “reconocer” cómo sería el futuro, apelábamos a la proyección de patrones históricos (tendencias) o pronósticos (forecast)
- Nuestra forma de pensar no hacía elaborar normalmente un futuro “único” y no analizábamos la posibilidad de futuros múltiples
- Por ello, rara vez estudiábamos otras alternativas de futuro

Surge hoy, ya adentrados en el Siglo XXI, un interrogante: *¿cuánto de lo dicho se sigue haciendo, enseñando, practicando en la actualidad?*

Y de ese interrogante se desprende, a modo de corolario, otro: *¿qué grado o nivel de anticipación estratégica continua tenemos o manejamos hoy para tomar nuestras decisiones?*

Veamos cómo podemos hacer para lograr la tan ansiada anticipación estratégica que nos permita lograr una eficiente prevención y gestión de riesgos.

5. CÓMO HACERLO

Sin dudas, estamos hablando de lograr la capacidad de penetrar en el futuro, de intentar deducir, descubrir, “imaginar” qué puede pasar hacia adelante, y luego mediante evaluaciones cualitativas muy profundas, qué impactos (negativos o positivos) podrían tener esas ocurrencias sobre nuestros intereses y metas.

En otras palabras, definimos a la Prospectiva Estratégica como el soporte y plataforma metodológica, y a la Inteligencia Estratégica como el “producto” de la aplicación de dicha metodología.

La combinación eficiente y de alta calidad de ambas disciplinas científicas (que sin dudas lo son) da como resultado precisamente la pretendida y necesaria anticipación estratégica que permite –si es bien aprovechada e implementada en el análisis estratégico- la prevención y la continua gestión de riesgos.

Cabe entonces aplicar y reconocer la capacidad de anticipación de esa actividad intelectual, cada vez más sofisticada, a la que conocemos como Inteligencia Estratégica. Aclaremos ahora que bajo esta denominación incluimos a otras descripciones muy conocidas en el mundo corporativo, como inteligencia de negocios, competitiva, tecnológica, etc.



Todas estas versiones aparentemente específicas no son más que matices del concepto y la actividad principal que mencionamos en la primera frase del párrafo precedente. Por ello, a partir de este momento nos referiremos exclusivamente a la inteligencia estratégica (que reconoceremos con la sigla IE) y a temas directamente relacionados.

¿Qué es IE? Son muchas las definiciones y conceptualizaciones que podremos encontrar. Rescataremos algunas ideas principales. Antes, un comentario es imperioso agregar aquí. Decimos que la mayor parte de la bibliografía y conceptualizaciones acerca de inteligencia y sus niveles proviene del mundo de la Defensa y en particular, de los cenáculos militares. En este sentido, la visión desde ese nivel de los gobiernos y de los roles de las organizaciones militares circunscriben y restringen el concepto de inteligencia a sus actividades específicas.

Veamos qué nos dicen algunas Leyes de Inteligencia (o instrumentos jurídicos similares) en la región, ante el interrogante primario *¿qué es inteligencia?*:

- Es el proceso sistemático de recolección, evaluación y análisis de información, cuya finalidad es producir conocimiento útil para la toma de decisiones. (Ley 19.974, sobre el Sistema de Inteligencia del Estado, Chile).
- Es la actividad consistente en la obtención, reunión, sistematización y análisis de la información específica referida a los hechos, amenazas, riesgos y conflictos que afecten la seguridad exterior e interior de la Nación o Estado. (Ley 25.520 de Inteligencia Nacional, Argentina)
- Se entiende por inteligencia el conocimiento obtenido a partir de la recolección, procesamiento, diseminación y explotación de información, para la toma de decisiones en materia de Seguridad Nacional. Procesar la información recolectada, determinar su tendencia, valor,

significado e interpretación específica y formular las conclusiones que se deriven de las evaluaciones correspondientes, con el propósito de salvaguardar la seguridad del país. (Ley de Seguridad Nacional, México).

- La Inteligencia como actividad es el conocimiento anticipado logrado a través del procesamiento de las informaciones. La difusión de la Inteligencia debe ser oportuna para contribuir a la toma de decisiones y así poder alcanzar objetivos de seguridad y bienestar. (Ley 27.479 del Sistema de Inteligencia Nacional, Perú).

En este mismo sentido, podemos rescatar un concepto suficientemente claro (desde la óptica de la acción gubernamental) de lo que puede entenderse por IE:

Toda aquella información que responde a los requerimientos de los Gobiernos Nacionales para tener una visión actual y a futuro global de los asuntos políticos, económicos, diplomáticos y militares, que es necesaria para la preparación de políticas y planes en los niveles nacional e internacional.

Este es el nivel superior de la inteligencia derivada de la información obtenida tanto del pasado como del presente y del futuro sobre el área más amplia posible (y fundamentalmente acerca de riesgos y oportunidades hacia el futuro) en respuesta a las necesidades percibidas por los gobiernos nacionales a través de todo el espectro de asuntos militares, diplomáticos, políticos, sociales y económicos nacionales e internacionales.

Estos conceptos que, como anunciamos, surgen del lenguaje de la alta política, la defensa y los cuerpos militares, es hoy (como muchas otras áreas y conocimientos surgidos de los cuerpos castrenses) incorporado y valorado por todo tipo de organizaciones, empresas e instituciones públicas y privadas.

Refiriéndonos al mundo corporativo y parafraseando la segunda frase del concepto de IE dado más arriba, podríamos enunciar de manera general que entendemos por IE a aquello que...

" es el nivel superior de la inteligencia derivada de la información obtenida tras el proceso de recolección, evaluación y análisis no solo del pasado y del presente, sino también (y fundamentalmente) del futuro, sobre el área más amplia posible en respuesta a las necesidades percibidas por las organizaciones a través del análisis y evaluación de todo el espectro de asuntos políticos, sociales y económicos nacionales e internacionales y la evaluación de su impacto sobre nuestros intereses y metas...."

Además de lo mencionado y con pleno valor tanto para el mundo corporativo como para el sector público y especialmente de gobierno, el

conocimiento proporcionado por la Inteligencia Estratégica es la base de los análisis de “situación estratégica” tanto en el presente (que adquiere características de diagnóstico) como y fundamentalmente en el futuro, en los que se considera no solo a los actores, sus intereses y objetivos sino también las relaciones de fuerza y poder, con el propósito de “anticiparse” a los conflictos que puedan surgir.

Obviaremos en este trabajo el rol, la capacitación, entrenamiento y el desempeño que se exige y espera de los analistas de IE, pues es un tema de tal importancia que merecerá un trabajo específico en muy corto plazo. Solo mencionaremos que dichos analistas deben tener una formación y entrenamiento en investigación científica y de campo de altísimo nivel, llegando en muchos casos a enfrentar la necesidad de diseñar sus propias herramientas metodológicas, pues las existentes no son apropiadas o suficientes.

Seguramente, el lector se preguntará en este momento ¿cómo se hace IE? Pues bien, tenemos la ventaja de contar con una disciplina científica, suficientemente desarrollada y probada, que nos permite penetrar en el futuro con un nivel adecuado de rigor científico. De ella hablaremos algo seguidamente.

6. PROSPECTIVA E INTELIGENCIA

En el párrafo anterior mencionábamos una disciplina útil para la IE. Se trata de la Prospectiva, área del conocimiento que nace a mediados del Siglo XX y que hoy ha demostrado su fortaleza y utilidad. Pero ¿Qué es prospectiva? Acercaremos algunas ideas.

- La prospectiva o investigación de futuros es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro.
- Incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían impactar sobre nuestros intereses y metas.
- También incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación (por parte nuestra o de terceros) de políticas y acciones, y las consecuencias de éstas sobre nuestros intereses y metas.
- La prospectiva puede orientarse a problemas grandes y complejos, o a otros de pequeña escala; puede focalizarse en un futuro cercano u otro distante; puede proyectar las condiciones posibles, o las deseadas; y puede combinar todas estas posibilidades.

- Se considera a esta disciplina como “de alcance universal” pues puede ser útil y aplicable a prácticamente todas las actividades y necesidades humanas.

Como puede comprobarse en los tres primeros apartados citados, la prospectiva fue diseñada desde su origen para facilitar una amplia, abierta, holística penetración en el futuro, y permitir así la evaluación de sensibilidades, riesgos y oportunidades. Por ello, hoy cada vez que se trabaja seriamente en IE, se apela fundamentalmente a la prospectiva, aunque secundada por otros planteos metodológicos apropiados.

7. LOS PRODUCTOS CRÍTICOS Y FUNDAMENTALES

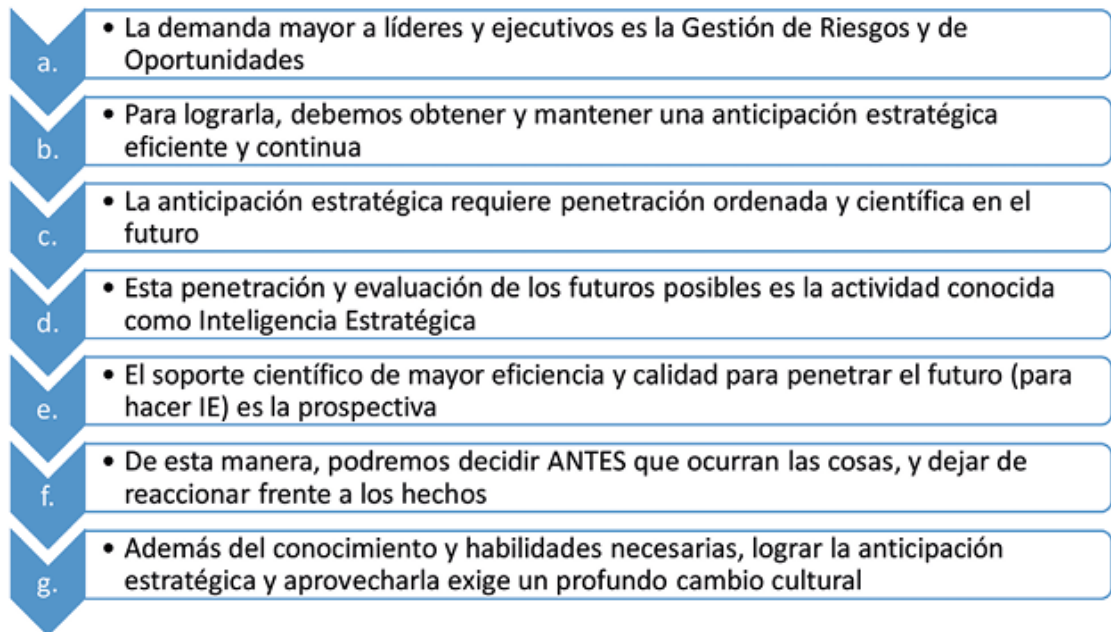
¿Es posible, en una síntesis apretada e incompleta, describir cuáles serían los productos más importantes de esta IE basada en prospectiva? Si, por supuesto. Y solo haremos mención directa de algunos de ellos, sin entrar en mayores detalles, pues su propia denominación entendemos que es suficiente. Podemos obtener, entre otras cosas:

- Mapas (o listados) de RIESGOS a futuro
- Mapas (o listados) de OPORTUNIDADES a futuro
- Determinación de los puntos o niveles críticos de tolerancia (PCT) para cada variable o indicador a futuro
- Facilidad de elaboración de Sistemas de Alerta Temprana (SATs)
- Diseño y selección de Indicios de Pre-configuración (IPC) o más conocidos como “Indicadores de Futuro”, que son la llave de la Gestión de Riesgos
- Diseño y Evaluación de Escenarios Exploratorios y Críticos (a veces denominados escenarios catástrofe)
- Diseño de Escenario Óptimo, que operará como Matriz Referencial de Calidad permanente
- Posibilidad sencilla de seguimiento, evaluación y actualización de estrategias y planes



8. A MODO DE EPÍLOGO

Trataremos de resumir nuestras ideas principales:



Después de esta lectura, quizás nos aparezcan interrogantes, sobre todo a nivel de profesionales en casi todas las ramas del saber:

¿Cuánto de esto sabemos?

¿Cuánto de esto sabemos hacer?

¿Cuánto de esto aplicamos y utilizamos?

CAPÍTULO 7

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO ANTICIPATIVO. EL MÉTODO “PLANTI”

Hacia un enfoque práctico y utilitario del planeamiento estratégico

(Andrés Fernando Ruiz ⁷ y Eduardo Raúl Balbi⁸)

RESUMEN

El presente artículo examina cómo la inclusión de información prospectiva en el tradicional Balanced Scorecard puede potenciar la capacidad de una organización para anticipar riesgos y oportunidades estratégicos a futuro, mejorando así los resultados esperados. Este enfoque transforma el Balanced Scorecard en un Complete Scorecard que optimiza la gestión estratégica al permitir una Anticipación Estratégica Continua.

A través de una revisión bibliográfica y análisis de experiencias propias, se observa que la mayoría de las organizaciones se basa únicamente en información pasada para formular y gestionar sus estrategias. Mientras que la información interna se recopila, clasifica y analiza sistemáticamente para la toma de decisiones, la información externa suele ser capturada, clasificada y analizada según la necesidad del momento.

La omisión de información prospectiva en la gestión estratégica conduce a que la organización reaccione ante cambios en el entorno, implementando acciones que pueden no estar alineadas a la estrategia por haber sido formuladas en medio de la urgencia, lo que comúnmente se conoce como “apagar incendios”.

La integración de información del futuro para lograr un Complete Scorecard es una práctica novedosa e innovadora, adaptable a cualquier

tipo de organización mediante la metodología propuesta para identificar potenciales riesgos y oportunidades a futuro. Esta metodología implica la definición de indicadores de futuro y la construcción de Sistemas de Alerta Temprana (SAT) que adviertan sobre la proximidad de riesgos u oportunidades. Así, la organización puede formular con anticipación planes contingentes alineados con la estrategia, obteniendo una ventaja competitiva gracias a la anticipación estratégica continua. Este enfoque se traduce en una mayor probabilidad de alcanzar objetivos estratégicos o en ajustes tempranos de la estrategia, lo que conlleva a mejorar los resultados esperados.

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 redundará 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 indexadas ⁹.

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 Multidimensional ¹⁰
- 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 ingles). 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:

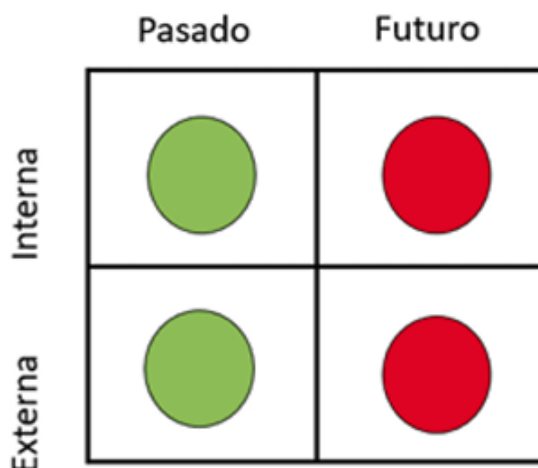
1. Que cada uno de los aspectos mantenga su comportamiento, en sentido e intensidad, a través del tiempo.
2. Que la forma de interacción entre los distintos aspectos del entorno en el que opera la organización, también se mantenga a través del tiempo.
3. Que no surja ningún elemento disruptivo que se 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 sinfín 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.

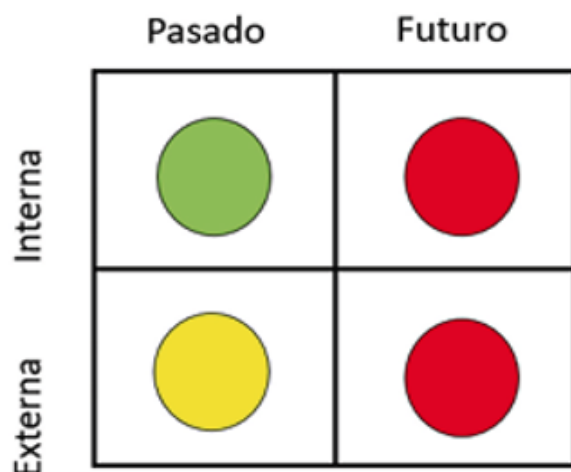
Esta ejecución suele estar monitoreada para conocer el grado de avance y realizar ajustes en caso de retrasos y/o desvíos. Para ello se utilizan los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), que miden el grado de desempeño de la organización en la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, supongamos que 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 de 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

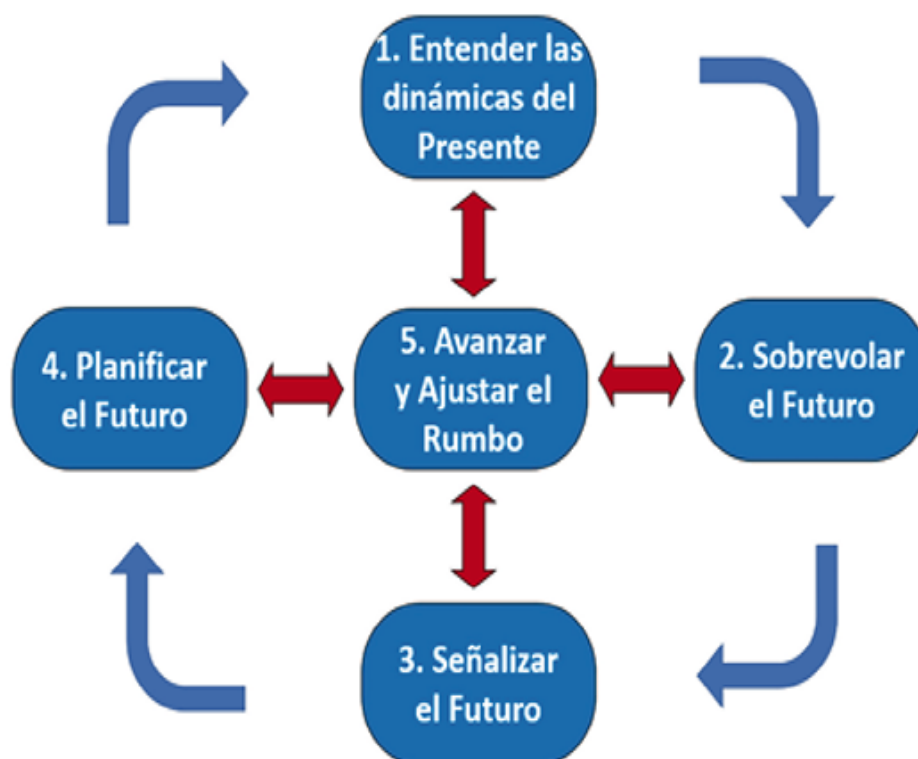
Ahora la organización ya cuenta con información suficiente del pasado y del futuro para formular su estrategia, es decir, cuáles son los objetivos estratégicos que quiere alcanzar y cuáles las acciones estratégicas con las cuales pretende lograrlos. Además, está en condiciones de formular Planes Contingentes 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. Aquí el foco metodológico se centra en el Complete Scorecard, que desarrollamos.

Imagen 3. Descripción gráfica del PLANTI



Fuente: Balbi & Ruiz, 2021.

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.

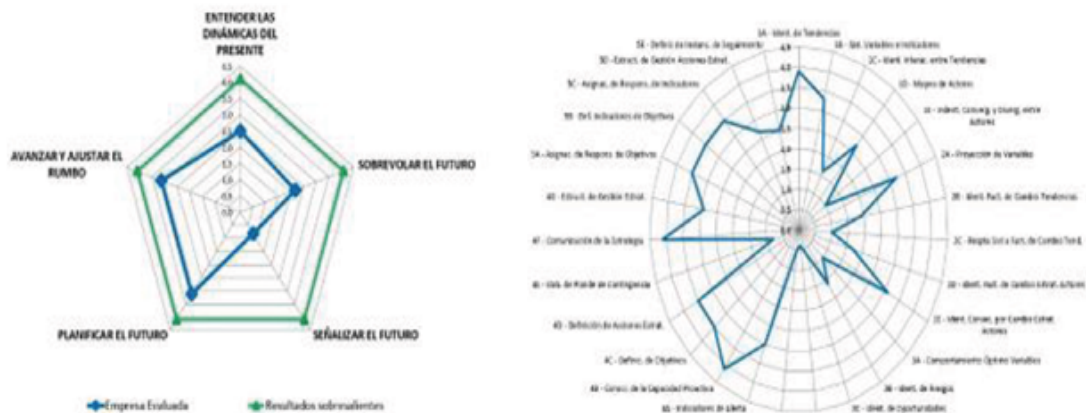
5. ¿QUÉ TIPO DE ORGANIZACIONES PUEDEN INCORPORAR EL PLANTI?

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



Fuente: Balbi & Ruiz, 2021.

BIBLIOGRAFÍA

- Balbi, E. R. y Balbi, E. A. (2018). *Construyendo el Futuro. Método Meyep de Prospectiva Estratégica*. Versión 4.0. Editado online por Anticiparse S.A.S., Buenos Aires y Bogotá, 2014. Disponible en www.anticiparse.org.
- 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.

- 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/indexacion-de-revistas_%20especializadas-v05.pdf
- 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>
- Godet, M. (1993). *De la Anticipación a la Acción*. Marcombo, Barcelona, España.
- Holland, J.H. (2012). *Signals and Boundaries. Building Blocks for Complex Adaptive Systems*. MIT Press. ISBN electronic: 9780262305891
- 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-driveperformance-2>
- 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.
- 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/CMM_AD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- 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
- 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.
- 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.

7 Director ejecutivo de Anticiparse, consultora especializada en prospectiva estratégica y gestión estratégica

8 Presidente de Anticiparse

9 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.).

10 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.

TERCERA SECCIÓN

EL ARDUO Y PROLONGADO PROCESO DE DESARROLLO METODOLÓGICO

CAPÍTULO 8

ACERCA DEL MÉTODO PROSPECTIVO

Un análisis inicial para ubicarnos en el espectro epistemológico

El texto contenido en este acápite es el resultado de múltiples reflexiones, debates e intercambios en las aulas, e intenta, de una manera sencilla y un tanto elemental, echar luz sobre los primeros pasos en el arduo camino de adentrarse en la Metodología Prospectiva y en el planteo que arranca en la visión epistemológica e intenta aterrizar en el desarrollo metodológico..

Así es que utilizaremos un lenguaje llano y simple, aún a riesgo de ser criticados por “superficiales”. Asumimos dicha posibilidad pero nos nutrimos esencialmente de los resultados obtenidos en el diálogo académico, en la apropiación sólida de estas ideas y en las experiencias de aplicación y revisión permanente.

1. ACERCA DEL MÉTODO

Alrededor de las aplicaciones de la Prospectiva a casos concretos y dentro de lo que podríamos denominar los distintos diseños de investigación adoptados, más de una vez se ha usado (o mejor, se ha abusado) del uso de la palabra “método” para identificar cosas concretas que se utilizan en algún momento de dicho diseño, cuando en realidad se describe con ese término lo que en sentido un poco más ortodoxo, sería solamente una técnica o una herramienta metodológica a ser utilizada en algún momento o paso del mencionado diseño¹¹.

Esta idea nos lleva, inexorablemente, a formular una pregunta central: ¿la Prospectiva tiene un único método¹², o tiene varios?¹³

La respuesta es simple y contundente: la prospectiva (en todas sus variantes) tiene un EJE METODOLÓGICO COMÚN, que constituye la columna vertebral del proceso respectivo y alimenta (o debería hacerlo) la

mayoría de los **diseños metodológicos** elaborados para llevar adelante investigaciones prospectivas.

Si seguimos a Bochensky¹⁴, cuando reflexiona acerca del “saber” y nos dice (entre otras importantísimas cosas) que a él se llega por vía de la acumulación del conocimiento, ya tenemos una primera idea de este proceso.

Pero dicho autor advierte que esa acumulación de conocimiento debe ser *ordenada*, si se quiere intentar arribar al saber. Y ese orden, vital para el tránsito hacia la cúspide de lo que la mente humana puede lograr, es uno de los roles (muy importante, por cierto) **de toda metodología**¹⁵.

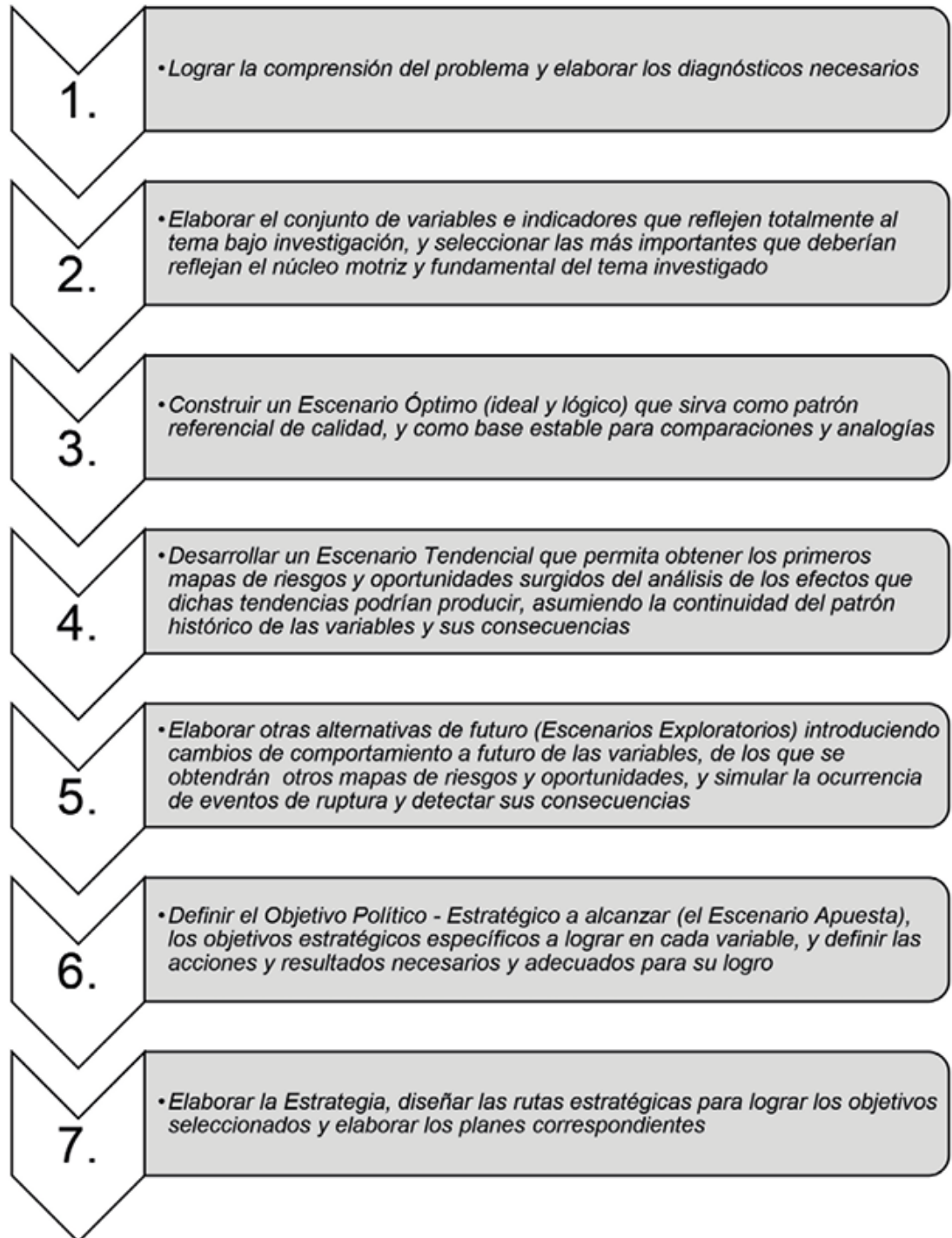
De esta manera, entenderemos que cuando hablamos de METODOLOGÍA PROSPECTIVA o exploramos su “MÉTODO”, será su principal eje metodológico el que nos indique el orden en que se sugiere deberían adquirirse los conocimientos.

Ahora bien, es tiempo de asentar una reflexión: el o los métodos, o en otras palabras cada una de las metodologías propuestas, no deben ser rígidas, excluyentes, ni limitativas. Hoy se reconoce que los investigadores “hacen” su propio método, y lo que sí nos interesa son los resultados y su solidez instrumental, estructural y metodológica¹⁶.

Y este argumento es de suma importancia, pues en este libro y sobre esta propuesta metodológica (en realidad, un diseño metodológico depurado) los investigadores deberán aplicar su propio juicio, su experiencia y sus conocimientos para elaborar su propio diseño, caso a caso, tomando o dejando lo que **sugerimos** en este texto.

Desde estas primeras ideas, podemos ahora reconocer la columna troncal de esta disciplina, para luego hacer algunas reflexiones particulares.

Un esquema simplificado de ese eje (o de otra manera, de los pasos para realizar un ejercicio prospectivo integral –o una adecuada y ordenada acumulación del conocimiento- con resultado concreto en términos de un saber nuevo) es el siguiente:



Es necesario hacer algunas advertencias, dado que tratamos de evitar más confusión, y al mismo tiempo intentamos clarificar este panorama:

- a. Distintos autores, escuelas y escritos proponen diferentes nombres para estos pasos, como también para las técnicas y herramientas metodológicas a usarse. De la misma manera, bajo una misma palabra intentan definirse o ubicarse cosas distintas o de diferente aplicación y utilidad. Es lo que bautizamos como **“dispersión nominativa”**
- b. En algunas de las propuestas existentes, más de uno de estos pasos se agrupan y entonces pareciera que proponen una lista menor. En otros, se abren en cada una de sus etapas o momentos y pareciera que se opera con listados mucho mayores o prolongados. Es lo que denominamos **“dispersión morfológica”**, en relación con el corpus principal de la propuesta metodológica que aquí expresamos.
- c. Ya en el campo de los diseños de investigación, distintos planteos sugieren tomar todos o parte de estos pasos y utilizar distintos conjuntos de herramientas. Es lo que llamamos **“dispersión instrumental”**.

Intentamos decir que más allá de distintas propuestas y diseños metodológicos, si nos quedáramos solo con la “imagen estructural y formal” de dichas propuestas, podríamos creer que la prospectiva es hoy un caos. Esto no es verdad. Las dispersiones mencionadas –por otra parte, muy comunes en los cenáculos más prestigiosos de investigación- son solo distintas miradas y aplicaciones que diversos expertos e investigadores han dado a las aplicaciones de esta disciplina.

En este sentido, detenerse en debates puramente semánticos suele ser muy improductivo y nocivo. Lo fundamental es la comprensión integral de los procesos, los objetivos y los requerimientos de cada paso y como el ser humano hizo desde sus orígenes, más de una vez deberemos “construir” nuestras herramientas, dejando de lado otras ya existentes.

Así, la llamada comúnmente “prospectiva” a secas, se aproxima mucho a (o mejor, hoy es la base de) sofisticados estudios de Inteligencia Estratégica, Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Negocios y otras formas de asesoramiento que son entregados a decisores y planificadores para que continúen con su labor, suelen finalizar su tarea con el presunto acceso a los posibles escenarios o situaciones de futuro, dejando a otros equipos la tarea de planeamientos estratégico y del logro de los objetivos planteados.

En otro sentido, fundamentalmente la escuela francesa y sus seguidores en América Latina desarrollan todos los pasos y por ello, acuña el nombre de “prospectiva estratégica”

En el campo de la C&T, la denominada “prospectiva tecnológica” utiliza comúnmente diversas técnicas para desarrollar los primeros pasos que

corresponden al proceso de Inteligencia Estratégica, y no siempre completan los últimos.

En Estados Unidos y otros países de habla inglesa se denomina a esta disciplina Futures Research o Future Studies. Y desde Inglaterra, se acuña recientemente el nombre de Foresight.

2. EL MÉTODO Y LAS HERRAMIENTAS

Recordemos que una ciencia, cualquiera sea, debe tener (entre muchas otras cosas) dos elementos fundamentales que la distinguen y diferencian: su objeto teórico, y su método (o, según lo desarrollado antes, su eje metodológico).

Es en este punto donde encontramos la razón por la que Prospectiva no es aún (y en nuestra opinión, nunca lo será) una ciencia, en sentido estricto y formal. Sin embargo, esta es claramente una disciplina científica que tiene, por sí, bien logrado ese lugar: el de disciplina, con justo rigor científico.

El objeto de la prospectiva **no es** conocer el futuro. No es, entonces, un objeto propio. Su objeto **es** contribuir a decisiones más oportunas, inteligentes, efectivas relacionadas con los posibles futuros. Su objeto le es externo, ajeno.

Está en consecuencia en el mismo plano que la Inteligencia Estratégica, la Estrategia, la Planeación Estratégica y otras propuestas similares. El objeto teórico de todas estas disciplinas es el Proceso Decisional. Es decir, todas, aisladamente o en armonioso conjunto, sirven al proceso decisorio, y a través de él a los resultados, a la consecución de los objetivos deseados.

En cuanto al eje metodológico descripto (o en palabras comunes, “el método”) comentaremos lo siguiente:

- Como ya ha sido dicho, prospectiva tiene un eje metodológico propio, que puede ser considerado como fundamental o en otras palabras general, sin descartar o impedir matices o propuestas diversas, dentro del mismo concepto general.
- Una serie de pasos lo conforman, los que desarrollados en orden secuencial, permiten resultados. Sin embargo, en cada ejercicio prospectivo podrán hacerse todos o parte de los pasos, e introducir modificaciones necesarias.
- Este eje metodológico o método es el que marca la diferencia fundamental con otros pares, como el denominado método de proyección de tendencias, o los procesos deductivos basados en el

pasado, e incluso con el pronóstico o forecast (incorrectamente denominado forecasting). Dejaremos estas diferencias para otro escrito.

- Alrededor del método prospectivo se han elaborado distintas variantes, que algunos denominan “escuelas”. ¿Qué las diferencia? ¿el “método”? Es necesario responder este interrogante.

3. ¿DÓNDE ESTÁ LA DIFERENCIA?

La diferencia principal de estas distintas propuestas acerca de la prospectiva (o investigación o estudios de futuro, como se la conoce en el mundo anglosajón) o foresight, en su denominación reciente, no está en que haya cambiado el método, sino en algunas de las técnicas y herramientas empleadas para desarrollar – en líneas generales- el mismo método.

Debemos marcar un aspecto importante: debemos reconocer al eje metodológico como la columna principal de la disciplina; dentro de él habrá técnicas y herramientas principales directamente relacionadas con el ejercicio prospectivo que cada escuela propone; y además tendremos a las herramientas auxiliares que, en general, suelen ser utilizadas por todas o la mayoría de esas escuelas en distintos momentos del proceso, y que también son útiles (e incluso, han sido diseñadas) para otras propuestas metodológicas o usos ajenos a la prospectiva.

De los pasos del método, ya hablamos. Veamos ahora cuáles son las diferencias más importantes entre las distintas propuestas.

Podemos reconocer hoy por lo menos cuatro grandes líneas o escuelas de trabajo: las denominaremos “**Francesa**”, basada esencialmente en lo propuesto por Michel Godet; “**Anglosajona**”, basada esencialmente en lo propuesto por Theodore Gordon y los matices sugeridos por Coates y Jarrat y otros por un lado, y las propuestas de Peter Schwartz por otro: “**Colombiana**”, basada en el diseño metodológico de escenario apuesta propuesta por Francisco Mojica, y con otros antecedentes valiosos; y “**MEYEP**”, basada en el diseño elaborado en Buenos Aires por Eduardo Balbi para ser usado prioritariamente por los observatorios prospectivos. Para nosotros, el foresight en su desarrollo actual es otra propuesta, pero muy similar en sus fundamentos a las mencionadas en esta síntesis.

Seguramente, otras propuestas están vigentes o en curso, pero nos concentraremos en éstas, con el fin de solidificar las primeras ideas metodológicas.

4. UN ELEMENTAL ANÁLISIS COMPARATIVO

Intentaremos de manera simple y bastante general reflejar algunas particularidades diferenciadoras y comunes de los distintos métodos:

- Todas las propuestas (excepto MEYEP) **no desarrollan** explícitamente el procesamiento de la información del pasado y del presente, aunque son claras en el sentido de necesitar uno o más diagnósticos y una buena comprensión del problema.
- Esto se debe a que ninguna de ellas hace propuestas concretas para esa etapa –que correspondería a los dos primeros pasos del eje enunciado- y todas coinciden en que la comprensión del problema abordado y la elaboración de diagnósticos siguen los cánones tradicionales ya conocidos.
- De alguna manera, podemos pensar que, ya que esos pasos 1 y 2 no son de prospectiva en sentido estricto, sino básicos en cualquier propuesta clásica de investigación, los autores de las escuelas suponen que estos pasos se harán a cabalidad, antes de iniciar la investigación prospectiva.
- Todas las escuelas, antes de comenzar el trabajo de escenarios, insisten en la necesidad de identificar las variables principales con las que se trabajará, para reducir su número.
- Allí aparece nuevamente un fuerte “dispersión nominativa” pues a dichas variables se les denomina de diversas formas (incluso a veces “ampliando” el alcance del término epistemológico de variable), pero el sentido es el mismo. De alguna manera, consistiría en aplicar al conjunto total de variables e indicadores diseñados el principio de Pareto (el 80% del escenario estará siendo gobernado por aproximadamente el 20% de esas variables e indicadores).
- Pero ninguna propuesta (excepto MEYEP) nos hace conocer cómo es el procedimiento para elaborar los listados totales e integrados de variables e indicadores.
- Tampoco se ha escrito mucho sobre la elaboración de los escenarios óptimos. Solo existen referencias útiles pero no del todo precisas dentro de las propuestas de escenarios normativos. En este aspecto, pareciera que se deja librado a los investigadores, una suerte de “extrapolación de conceptos” para elaborar este tipo de escenarios.

5. PROPUESTAS CONVENCIONALES Y ESTA NUEVA FORMA DE “VER Y CONSTRUIR EL FUTURO”

No cabe ninguna duda que se ha recorrido un largo camino desde hace ya mucho tiempo, tanto en las formas y planteos argumentativos y metodológicos para producir Inteligencia (bajo diversas denominaciones) y para desarrollar los complejos procesos de planeamiento estratégico.

En estas propuestas que se operan con fluidez y gran presencia en estos tiempos, y que se enseñan en universidades, cursos, talleres y similares, han sido incluidas diferentes herramientas metodológicas y una suerte de “paradigmas funcionales” muy fuertes.

Desde esos usos y costumbres, muy consolidados y justificados, suele verse a la prospectiva estratégica a veces como una amenaza, otras como algo que se “opone” a dichos usos. Y ambas visiones (como otras similares) carecen de fundamento y validez. A nuestro juicio, surgen del total desconocimiento de esta propuesta metodológica, y de una visión estereotipada, rígida y crítica de la misma.

Por ello, debemos comentar que el enfoque “en oposición” de la prospectiva con la “ya conocido y experimentado” es una enorme falacia que carece de sentido. Es necesario agregar algunos argumentos nuevos que marcan áreas de desvíos conceptuales muy dramáticas.

A. LA “NUMEROLOGÍA”

Notamos una suerte de “anclaje cultural y operativo” a los datos numéricos - especialmente valores estadísticos- considerados comúnmente como “datos duros”. Al respecto, y aceptando la total validez de estos aportes, queremos hacer referencia a los siguientes puntos:

- a. Los datos matemáticos y estadísticos (especialmente aquellos que reflejan promedios, medianas o similares) no son, en realidad, “datos duros” sino simples aproximaciones matemáticas.
- b. En general, los datos estadísticos son aceptables para comprender el pasado pero no son una base suficiente para comprender el futuro, más allá de la primitiva y simple manera de proyectar tendencias.
- c. En el nivel estratégico, los datos cualitativos (y merecen especial atención las mediciones de respuestas perceptuales) son de altísima importancia, muchas veces más importantes que los valores cuantitativos, pues la humanidad se mueve y opera en base a percepciones y no en base a estadísticas.

B. LA INFORMÁTICA Y SIMILARES

En el mismo sentido que el punto anterior, hay una fuerte tendencia al uso de programas, software y similares “que trabajen por nosotros”. Eso, que es bastante cierto en muchos aspectos, es totalmente erróneo en los análisis y estudios de futuro.

La tecnología y la informática, aún la más desarrollada, deben ser consideradas solo “ayudas operativas”, pero nunca el centro de gravedad de los análisis de futuro.

Nosotros pagamos al principio de nuestro camino de cuatro décadas de quedar casi como esclavos de la tecnología y de la informática (de aquella época) hasta que reconocimos que es la mente, el cerebro, la inteligencia del ser humano el verdadero motor de los estudios hacia el futuro. Y de esa manera hemos trabajado los últimos años (décadas)

6. RESPONDER A LAS DEMANDAS

Ahora agregaremos algunos argumentos relacionados con nuestra experiencia de campo, analizando las demandas de los sectores públicos y privados, que en estos últimos tiempos se han incrementado y se han convertido en mucho más exigentes.

Desde hace ya más de 30 años 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 propongamos desde y con la prospectiva y sus métodos:

- 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 el inicio de nuestra caminata metodológica y complementados con unas pocas herramientas más, 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, y cuya síntesis pueden leer en el capítulo

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.

¹¹ Así, encontramos el uso del Método Delphi como paso inicial de una investigación (aun cuando se acepta que trabajando sobre dicho método y sobre todo cumpliendo con sus premisas y exigencias, puede hacerse prospectiva), el Método de Impactos Cruzados, etc.

¹² Método científico: del griego: *-meta* = hacia, a lo largo- *-odos* = camino-; y del latín *scientia* = *conocimiento*; camino hacia el conocimiento (Extraído de Wikipedia, a través de búsqueda de Método Científico)

¹³ El concepto “Método científico” presenta diversas definiciones debido a la complejidad de una exactitud en su conceptualización. Algunas de ellas son: “*Conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables*”; “*Secuencia estándar para formular y responder a una pregunta*”; “*Pauta que permite a los investigadores ir desde el punto A hasta el punto Z con la confianza de obtener un conocimiento válido*”. (Extraído de Wikipedia, a través de búsqueda de Método Científico)

¹⁴ Bochenski, I. M., “Los métodos actuales del pensamiento” Editorial RIALP, 16ª edición, 1988, Madrid. Ver en general su Introducción, Págs. 13 a 36.

¹⁵ Por razones de simplicidad y comodidad, a partir de este punto hablaremos del método prospectivo, al que le asignamos en orden a la acumulación ordenada del conocimiento los siete pasos que se mencionan seguidamente. Tómese esta propuesta como una convención y no como una proposición excluyente.

¹⁶ Stekolschik, Gabriel en su artículo “**El método científico no es como se enseña**” (Diario La Nación, Buenos Aires, 4 de noviembre de 2008) relata las respuestas que

varios notables investigadores y epistemólogos le dieron. Una síntesis de dichos comentarios es: *“En el laboratorio no se sigue una receta aprendida, sino que te guías por la experiencia que da la práctica”*, admite el doctor Eduardo Arzt, investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEyN) de la Universidad de Buenos Aires UBA. *“No hay una manera única de investigar; no sigues un orden preestablecido”*, coincide el doctor Alberto Kornblihtt, investigador del CONICET en la FCEyN. En las últimas décadas, la vieja versión de que existe un método “ideal” fue sustituida por una perspectiva más amplia: *“No hay un método científico único; hay numerosas metodologías científicas. Un día hice una lista y conté cerca de 64 métodos”*, ilustra el epistemólogo Gregorio Klimovsky.

CAPÍTULO 9

PROPIEDAD INTELECTUAL Y ACTUALIZACIONES

La permanente rutina de modernización

1. CUARENTA AÑOS DE TRABAJO

Hoy a principios de 2025 estamos cumpliendo cuarenta años desde que a principios de 1984 comenzamos con la investigación comparada de los métodos de Godet, Schwarz y Gordon. Un largo, intenso y fructífero camino que ha visto colmadas las expectativas iniciales con creces.

En los capítulos que siguen al presente los lectores encontrarán unas síntesis de los métodos desarrollados y de parte de nuestras aplicaciones. Es con esos textos que se encuentra sólidamente fundamentada nuestra satisfacción y alegría por los resultados.

2. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN PERMANENTE

Desde el principio entendimos que el diseño inicial de cada uno de los métodos que nos proponíamos, debía ser probado mediante aplicaciones, y con las mismas, debía ser mejorado, corregido, actualizado.

Pero además de lo dicho, la propia e intensa dinámica de cambio en todos los órdenes de la vida, obligaba a revisiones cada tanto tiempo de las propuestas, filosofía y manuales de los métodos, para

adaptarlos a los cambios operantes y evitar por todos los medios su obsolescencia.

De esta manera, no solo ha sido la enorme cantidad de propuestas metodológicas desarrolladas, sino que los lectores pueden ver en sus títulos (Capítulo 10) que al final de dicho título en cada método aparece una referencia al número de su versión actual (por ejemplo: Versión 5.0) Esto significa que los documentos actuales de ese método han pasado ya por varias revisiones y actualizaciones integrales desde que fue concebido como Versión 1.0.

En otras palabras, además de la totalidad de los métodos diseñados, la cantidad de revisiones y actualizaciones integrales realizadas constituye el volumen completo del trabajo que hemos tenido. Hoy pueden contarse 85 operaciones de desarrollo y actualizaciones metodológicas, lo que muestra la magnitud del esfuerzo realizado.

3. PROPIEDAD INTELECTUAL

En nuestro país existe un organismo del Estado denominado DIRECCIÓN NACIONAL DE DERECHOS DE AUTOR (DNDA), perteneciente al Ministerio de Justicia (<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechodeautor>).

Este es el lugar en el que se registra la propiedad intelectual de:

- Obras inéditas
- Obras publicadas
- Contratos
- Publicaciones periódicas
- Seudónimos, editoriales y declaraciones juradas
- Otros trámites

En el caso particular del primer rubro, obras inéditas, comprende:

- Letra o música
- Letra y música
- No musical

- Software

En nuestro caso, hemos utilizado continuamente el campo de “no musical”, tanto para renovación de los registros, como para nuevos registros. Daremos seguidamente información básica de las condiciones para dichos registros. En una apretada síntesis, podemos decir que:

- Cada tres años debe renovarse la propiedad intelectual de un documento o software.
- Si dicho documento o software es modificado, actualizado, completado o recibe una tarea similar, debe ser nuevamente registrado, y con una duración de tres años.

Cada uno de dichos registros tiene validez para la República Argentina y para todos los países firmantes del Convenio de Berna¹⁷. Por lo tanto, las diecinueve obras que se incluyen en nuestra Caja de Herramientas Metodológica (Capítulo 10) tienen en este momento actualizados a junio/julio de 2024 y has mediados de 2027 las renovaciones de sus registros o los registros de los nuevos formatos y productos.

¹⁷ El Convenio de Berna fue adoptado en 1886 en Suiza y es administrado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Actualmente, más de 160 países lo han ratificado e incorporado a su legislación.

CAPÍTULO 10

LA CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICA

El producto de más de tres décadas de I+D+I

*“Tenemos la mala costumbre de pedirle al
método una receta. Ahora bien, solo las
pequeñas metodologías dan recetas.
Un método es un viático para pensar solo, para
correr los riesgos inevitables de todo
pensamiento”*

EDGAR MORIN

La totalidad de nuestros diseños y aportes metodológicos han sido probados 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.

MÉTODO DE PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO MEYEP (Versión 5.0) ®

Este Método comenzó a desarrollarse a principios de 1987, y vio la luz en octubre de 1989, en su versión 1.0. Como se indica en el

título, la actual es la versión 5.0, lo que significa que dicho método ha sido revisado y actualizado cuatro veces desde su origen,

Es la herramienta metodológica más robusta y sofisticada para lograr y mantener la Anticipación Estratégica Continua de corto, mediano y largo plazos.

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. Parte de dichas aplicaciones pueden verse en el Capítulo 11. Y de la misma manera, una explicación más amplia se encuentra en el Capítulo 5.

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.
- Definir Indicadores de Futuro para, a partir de los mismos, montar los Sistemas de Alerta Temprana.
- Realizar planeamiento estratégico anticipativo.
- Monitorear la ejecución de la estrategia.
- Obtener los perfiles de los actores que a futuro podrían ser potenciales adversarios o socios estratégicos.

MÉTODO PARA LA DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES A FUTURO RYO (Versión 6.0) ®

Este método se desarrolló integralmente en 1990, debido a que en ese año fuimos contratados por la Escuela Nacional de Inteligencia de Argentina para elaborar el Método de Producción de Inteligencia Estratégica Nacional basado en prospectiva.

Se tomó como base el Método MEYEP, Y CUANDO SE ANALIZARON LAS NECESIDADES DE LA Inteligencia Estratégica, se advirtió que era esencial descubrir, deducir, pensar en los riesgos y oportunidades que cada uno de los posibles escenarios de futuro

pudiese plantearse a nuestros objetivos e intereses, debían ser conocidos y evaluados.

De hecho, significa que 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 públicas y privadas y por ello, se incorporó al Método MEYEP el proceso de detección de riesgos y oportunidades, pero independientemente de ello, este proceso fue desarrollado como un método particular, de tal manera que sirviera toda vez que fuese necesario, aunque no se aplicara el MEYEP.

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 este trabajo permitirá elaborar los Mapas de Riesgos y Oportunidades que servirán para mantener / incrementar el Balance Estratégico de la organización a través de una mejor gestión y para aumentar los niveles de prevención y de gestión de riesgos. Su aplicación ya ha demostrado ser de gran utilidad y practicidad en decenas de casos.

Una vez obtenida la lista resultante de riesgos, esta debe someterse a un intenso proceso de análisis comparativo, para determinar, entre otras cosas:

- a. Cuáles son riesgos principales
- b. Cuáles son riesgos derivados
- c. Qué riesgos pueden agruparse o reunirse
- d. Qué riesgos generan o controlan “cadenas de riesgos”
- e. Otras posibles interacciones entre todos los riesgos

Además, la lista resultante del trabajo anterior debe someterse continuamente a una evaluación “cruzada” con al menos cinco parámetros. Los que habitualmente utilizamos son:

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

Por último, una tarea nueva que normalmente no se practica es determinar para cada riesgo, cuáles son sus Indicios de Pre-Configuración, es decir los coloquialmente denominados “indicadores de futuro”. Se trata de reconocer qué cosas (qué datos, qué información, qué posibilidad de ocurrencia) debemos reconocer y atender, pues serían los elementos que podrían estar indicando que la probabilidad que un riesgo se convierta en un evento concreto, aumente o disminuya. Y esa es una información de alto valor estratégico de de posibilidad de anticipación.

Sobre la base de este resultado, es posible construir los Sistemas de Alerta Temprana.

MÉTODO DE DISEÑO Y MONTAJE DE SISTEMAS DE ALERTA TEMPRANA MESAT (Versión 4.0) ®

El Método de Diseño y Montaje de Sistemas de Alerta Temprana fue elaborado y desarrollado en el año 1992. A la fecha, ha tenido tres revisiones y actualizaciones, hasta su versión actual.

La tarea principal que requiere esta oferta metodológica, a diferencia de otros planteos de alerta temprana, es el reconocimiento que se hace mediante la aplicación del Método para la Detección y Evaluación de Riesgos y Oportunidades a Futuro (RYO) de los llamados coloquialmente “indicadores de futuro” que muy pocas veces se analizan y descubren.

Estos indicadores de futuro, cuyo nombre técnico real es “Indicios de Pre-Configuración” son, como su nombre lo indica, los indicadores de evolución o aparición en el futuro que podrían indicar

que un riesgo bajo análisis aumenta o disminuye la probabilidad de configurarse como un evento real. Y esa es la información específica de Alerta Temprana,

Este método permite, de una manera sencilla y eficiente, montar y poner en servicio Sistemas de Alerta Temprana que advierten con anticipación a la organización sobre la ocurrencia de eventos de ruptura, riesgos y oportunidades, que podrían tener consecuencias para la organización relacionadas con sus intereses y objetivos, lo que la convierte en una herramienta de invaluable utilidad en los procesos de prevención y gestión de riesgos.

Los sistemas desarrollados integran principios de gestión de riesgo, 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.

Se trata de una metodología que ya ha dado excelentes resultados en diversos ámbitos a través de múltiples aplicaciones (corporativo, gubernamental, institucional, político, etc.). Inclusive en Ecuador estimuló la creación de una Ley que promueve su utilización.

MÉTODO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE CONFLICTOS - MACO (Versión 4.0) ®

Como ya se ha anunciado, este método de Análisis y Evaluación de Conflictos se basa en el desarrollo y el texto del Dr. Remo F. Entelman, ya fallecido. Entelman trabajó durante muchos años este tema y concedió a este autor el honor de integrar su equipo de investigación durante más de una década.

Aquellos tiempos y esfuerzos investigativos tuvieron resultados realmente sorprendentes, y llama la atención que en América Latina el libro “Teoría de Conflictos” no haya tenido más difusión.

El desarrollo de este método, en una primera etapa se hizo entre 1994 y 1995, y en una segunda etapa entre 1998 y 1999. Hoy tiene ya la Versión 4.0 debido a varias revisiones y actualizaciones.

Uno de los aportes más importantes de Entelman es haber identificado dos grandes tipos de conflictos, a los que dicho autor denominó.

- Conflictos “permitido versus prohibido”
- Conflictos “permitido versus permitido”

Los primeros son la gran base de los sistemas judiciales (tanto penales, como de otros fueros) y normativos en general. Y lo llamativo es que en general, en América Latina, la combinación de organismos de seguridad, cuerpos policiales y sistemas jurídicos dedican su trabajo y esfuerzo casi exclusivamente a estos conflictos, sin atender a los segundos.

En cambio, los conflictos “permitido vs permitido” existen, generan gran parte de la conflictividad social actual, y no son tratados ni atendidos de manera orgánica por nadie, especialmente por el Estado.

La investigación demostró que los conflictos “permitido vs prohibido” (o dicho de otra manera más contundente, los delitos y contravenciones) que concentran la casi totalidad de la atención del Estado, rara vez superan el 10 o 20 % de la conflictividad social.

Este dato es altamente significativo para comprender varios aspectos vinculados a la prevención y gestión de riesgos en seguridad ciudadana, ya que alrededor del 80 o 90 % de dicha conflictividad no está siendo analizada, atendida, prevenida ni trabajada de manera organizada por nadie en el Estado ni en la sociedad, lo que hace que la pretendida prevención sea una verdadera utopía si no se encara seriamente este tema.

Ahora bien, se descubrieron en el proceso de comprensión del fenómeno conflicto, varias cosas. Por ejemplo:

a) Muchos (en algunos casos alrededor del 50 %) de los conflictos, en realidad nunca existieron, sino que se originan debido a que uno de los actores involucrados en una interacción humana, percibe que la acción del otro algo que le parece amenazante, riesgoso, o directamente agresivo. Y por lo tanto, reacciona en base a dicha percepción. Es allí donde “nace de la nada” el conflicto, que puede llevar a impresionantes escaladas.

b) Toda la literatura que hasta ese momento se refería al conflicto, y a campos particulares como la negociación (cientos de autores considerados) solo se dedicaban a la administración y a la solución

de conflictos. Pero prácticamente nada escribió ni pensó en torno a la prevención de conflictos, asignatura que aún hoy es pendiente de ser desarrollada. Precisamente, este manual tiende a facilitar el análisis y la evaluación de conflictos, **los existentes y los “por venir”** para tratar de facilitar las estrategias y acciones de prevención.

Su aplicación en más de un centenar de situaciones 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.

MÉTODO DE ANÁLISIS DE PERCEPCIONES DE LOS ACTORES MAPER (Versión 6.0) ®

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 del Método MAPER.

En sus orígenes, despertó nuestra curiosidad la cantidad de referencias a las percepciones por parte de distintos autores y en distintas disciplinas, sin que ninguno de ellos esbozara siquiera ningún camino concreto para su medición o análisis”.

Éste fue el incentivo para tratar de elaborar un método que permitiera encarar organizadamente el análisis de las percepciones.

Este método fue consolidado luego de una prolongada investigación que se realizó a lo largo de más de una década.

Pero casi con maníaca conducta, la primera publicación formal del método (ya que desde 1987 y 1992 se habían publicado algunos “anticipos”) fue concretada luego de haber aplicado este método a muchos casos de distinta magnitud, entre 1994 y 1996.

Su resultado y sus éxitos permitieron asegurar que su aplicación adecuada, ayuda a importantes logros en la prevención de diversas situaciones; en la previsión de conductas y actitudes de terceros;

aporta ventajas directas y estratégicas frente a procesos interactivos, y en ellos, especial consideración merecen todas las formas de negociación; y también permite adquirir por su intermedio una mayor libertad de acción.

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 el desarrollo de este método participaron psicólogos, psiquiatras y expertos en diversos campos durante más de dos años de trabajo. Hoy, contamos con la versión 6.0 derivada de mejoras a partir de las experiencias concretas de aplicación.

Paradigmas iniciales

Fueron pocos, pero no por ello sencillos, los paradigmas iniciales. Esta sólida base permitió un planteo completo y metódico del trabajo. Quedaron así expresados:

- 1) A los análisis modernos le interesa la interacción humana y, dentro de ella, la producida entre actores. Esta interacción puede ser ya pasada -fuente de experiencia e información-, en proceso de ejecución (presente, real, dinámica), o posible o probable en un futuro, sea éste próximo o lejano.
- 2) En un proceso interactivo a ser analizado, normalmente el análisis se abocará al estudio de la totalidad de los actores involucrados, a veces con excepción del actor al que responde con su análisis -su usuario o cliente- aunque esto puede ser riesgoso.
- 3) El estudio estará focalizado hacia un tema o asunto concreto, pero sin perder de vista que el mismo no estará aislado del contexto. Por ello se deberá analizar la **integralidad** del o de los escenarios involucrados y su entorno. Aparece aquí una sólida vinculación con nuestra propuesta de análisis de las

características del Núcleo del Escenario, que se desarrolla en otro método de nuestra Caja de Herramientas.

- 4) El análisis tendrá en cuenta que las decisiones acerca de las acciones tomadas o a tomarse, las intenciones de ellas y los motivos que las alimentan están en y son producto de la mente humana, tanto como las interpretaciones que los hombres hagan del pasado, el presente y el futuro en todos sus niveles y componentes.
- 5) También tendrá en cuenta que toda forma, proceso o método de interacción genera cambios en los escenarios, circunstancias y percepciones durante su transcurso, y sobre todo una vez arribados al resultado. En este sentido de interacción la negociación, en su concepción más amplia y abarcativa, es la principal. Además, el arribar a un resultado sea cuál o cómo fuere, implica un nuevo escenario o situación, o dicho de otra manera, introduce cambios en esa situación o escenario.

6. ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA (Versión 6.0) ®

Después de una larga década de trabajo e investigación en diversos campos a partir del inicio del Siglo XXI, en 2010 logramos dar a luz el concepto académico, epistemológico y estratégico de lo que denominamos Anticipación Estratégica Continua y su contenido metodológico.

Nos referimos no a un método, sino a un LOGRO, UN RESULTADO de altísimo valor estratégico y político que debe buscarse continuamente. En una apretada síntesis, mencionamos que se trata de una aplicación moderna, flexible y dinámica de la prospectiva estratégica aplicada a las versiones más actualizadas y desafiantes de la Inteligencia Estratégica y de Negocios, y con sus resultados, apoyar contundentemente al planeamiento estratégico anticipativo, a diversas políticas, estrategias y planes de prevención, a la más eficiente gestión de riesgos, y a la posibilidad de asegurar el logro de objetivos y protección de intereses.

Ver mayores detalles de este tema en el Capítulo 6 de este libro. De alguna manera, los métodos que se comentan brevemente en este capítulo, constituyen lo que denominamos “LA CAJA DE HERRAMIENTAS METODOLÓGICA” para la AEC.

7. MÉTODO PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CENTRO DE ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA CENAE (Versión 4.0) ®

Más de tres décadas de experiencia en diversas agencias de Inteligencia de la región, en el armado de centros, equipos de trabajo y organizaciones de inteligencia y de planeamiento estratégico, 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 diseñar dichos equipos de análisis.

El CENAE es una estructura liviana pero muy efectiva al interior de una organización pública, privada o de orden social, compuesta por talento humano organizado que emplea metodología apoyada en sus softwares y otras ayudas, en la que tiene lugar el proceso de capturar, analizar y difundir información y conocimiento de futuro de valor estratégico.

Se busca como resultado la Anticipación Estratégica Continua. Se trata de un verdadero **“think tank de futuros”** al servicio de la organización.

La necesidad de contar con una metodología para la creación de estos Centros de Anticipación Estratégica surge de las constantes demandas procedentes de los distintos sectores, y por dicha razón creamos este método y diseñamos el proceso de creación y entrenamiento de un CENAE.

Múltiples experiencias de aplicación dan cuenta que lo propuesto funciona adecuada y rápidamente se obtienen resultados de alto valor estratégico.

8. MÉTODO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL Y URBANA – METERRA (Versión 4.0) ®

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 ordenamiento territorial y urbano.

METERRA constituye una solución accesible, simple y aplicable a las pequeñas y grandes comunidades y territorios, y permite vincular los planes de ordenamiento territorial de las regiones menores en sistemas articulados y coherentes de grandes regiones o dimensiones.

9. TALLER BREVE DE ALTA PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL ESCENARIO DE FUTURO LOCAL DESEADO T AFUTLOC (Versión 6.0) ®

Este es un método breve e intensivo de alto nivel de participación social para la obtención del perfil del escenario de futuro local deseado. 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.

En cuanto a una intensa participación social, se espera contar con el Estado (autoridades locales, ejecutivas y legislativas y representantes de niveles superiores), el Sector Productivo (cámaras y empresas), las pequeñas y medianas empresas y micro-emprendimientos, las organizaciones profesionales y sindicales, las

instituciones educativas, otras organizaciones de la comunidad, los medios de comunicación social, organismos provinciales, regionales, nacionales e internacionales vinculados y otros actores sociales individuales o institucionales de la sociedad local o con influencia sobre ella.

Los resultados esperados para el desarrollo local pueden enunciarse de la siguiente manera:

- Reconocer las condiciones sociales, económicas y políticas actuales y futuras de la localidad que tendrán mayor influencia (positiva o negativa) en el corto, mediano y largo plazo y aquellas que podrían ser impulsoras del desarrollo económico y social de dicha comunidad.
- Diagnosticar y prever las situaciones futuras de los sectores sociales de mayor incidencia (salud, educación, vivienda, cultura, seguridad, etc.) y las capacidades de gestión pública y privada local para responder a dichos desafíos.
- Precisar los sectores o áreas en los que el municipio tendrá o podrá desarrollar ventajas competitivas y complementarias en los próximos años. Por ejemplo: agroindustria, manufactura, comercio, turismo, minería, etc.
- Ofrecer una visión general del futuro local deseado, estableciendo una primera aproximación a su relación con el marco político y ejecutivo y su vinculación con el nivel superior de gobierno.
- Fijar las grandes pautas, metas y desafíos a considerar en el desarrollo de las políticas y estrategias para lograr la construcción del futuro local deseado.

10. TALLER BREVE DE ALTA PARTICIPACIÓN DEL PLANTEL HUMANO DE UNA ORGANIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL ESCENARIO DE FUTURO ORGANIZACIONAL DESEADO TAFUTORG (Versión 5.0) ®

Este es un método de alto nivel de participación del plantel humano de una organización para 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 los actores participantes y 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 resultados esperados para el desarrollo organizacional pueden enunciarse de la siguiente manera:

- Reconocer las condiciones funcionales, operativas, sociales, económicas y políticas actuales y futuras de la organización y del escenario en el que actúa y actuará. Descubrir las que tendrán mayor influencia en el corto, mediano y largo plazo y que podrían ser impulsoras de su desarrollo funcional, económico o social.
- Diagnosticar y prever las situaciones futuras de los sectores de mayor incidencia sobre la operatividad de la organización y las capacidades de gestión pública y privada local necesarias para responder a dichos desafíos.
- Precisar los sectores o áreas en los que la organización podrá desarrollar ventajas competitivas y complementarias en los próximos años.
- Ofrecer una visión general del futuro organizacional deseado, en relación con el marco político, estratégico y ejecutivo, y su vinculación con el nivel de relación superior.
- Fijar pautas, metas y desafíos a considerar en el desarrollo de las políticas y estrategias para lograr la construcción del futuro organizacional deseado.

11. MÉTODO DE ANÁLISIS DE ESCENARIOS PSICOLÓGICOS ALTAMENTE CRÍTICOS – ESIC (Versión 6.0) ®

Todo escenario construido por la mente del ser humano se dinamiza y opera con sus 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.

Estos escenarios provienen de:

- Posiciones dialécticas extremas
- Valores o pseudo-valores
- Interpretaciones anormales de la realidad
- Sensaciones fuertes o extremas
- Errores comunicacionales

Se caracterizan por ser:

- Altamente volátiles y cambiantes
- De existencia fugaz
- Altamente sensibles a acciones y reacciones
- Altamente impredecibles en respuestas
- Con tendencia a percepciones extremas
- Modificadores de la personalidad y la conducta
- Contribuyentes a la pérdida de la racionalidad y sobriedad
- Exacerbadores de la sensación de conspiración y amenaza

- Dificultadores de la medición de riesgos y relación costo-beneficio

12. MÉTODO DE PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL – FUTORG (Versión 3.0) ®

Este método 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

13. MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO POR DISEÑO DE CAPACIDADES – MEPECAP (Versión 4.0) ®

Este método se creó inicialmente orientado al área de la Defensa Nacional; sin embargo, a medida que se desarrollaba se vio la posibilidad de aplicarlo también en el área de Seguridad Ciudadana y Pública. Luego, en el 2016 a través de algunas pruebas de campo, se hizo evidente su utilidad para todo tipo de organizaciones.

El MEPECAP 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 aumento del balance estratégico.

Este método ha sido ya aplicado con éxito en dos oportunidades a niveles nacionales de países de la región: Ministerio de Defensa Nacional de Argentina, para el diseño de contenidos de la futura Política Nacional de Defensa, y Ministerio del Interior de Ecuador, para el desarrollo de su Plan Estratégico Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019 -2030, actualmente vigente.

14. MÉTODO RÁPIDO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA – FLASH (Versión 5.0) ®

Este método 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 métodos 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 estas urgencias.

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 se recomiendan, en los siguientes sentidos:

- Qué hacer en lo inmediato
- Qué NO hacer en lo inmediato
- Qué tratar de impedir que ocurra
- Qué tratar de lograr que ocurra

Los casos a los que se ha aplicado este método, produciendo sugerencias y recomendaciones a los sistemas decisorios frente a crisis reales o potenciales, y la evaluación posterior del desarrollo de los acontecimientos, han dado un resultado de un altísimo porcentaje de aciertos, que en algunos casos supera el 90 %.

15. MÉTODO DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD CIUDADANA Y CONVIVENCIA SOCIAL PACÍFICA – SEGCIUD (Versión 5.0) ®

Según lo establecido por el PNUD en su documento “SINOPSIS: SEGURIDAD CIUDADANA”, el concepto acuñado por este organismo es:

“La seguridad ciudadana 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. 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.

16. MÉTODO BREVE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO - HEXAN (Versión 4.0) ®

Este es un método 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:

- Situación Estratégica
- Escenarios
- Riesgos
- Oportunidades
- Alertas
- Acciones sugeridas

17. MÉTODO PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y LA GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA MEDORG (Versión 5.0) ®

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

18. MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ANTICIPATIVO PLANTI (Versión 4.0) ®

Los tiempos cambian y los procesos también. Ante el aumento de la incertidumbre, fruto del aumento 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, y maximizar la probabilidad de logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El Planeamiento Anticipativo consta de cinco pasos principales que son:

1. **Entender las dinámicas del presente:** Profundizar en el entendimiento de los mecanismos de evolución del sistema conformado por la organización y sus relaciones con el entorno en el que opera.
2. **Sobrevolar el Futuro:** Identificar las posibles evoluciones futuras del sistema que conformarán los distintos escenarios de futuro.
3. **Señalizar el Futuro:** Identificar los Riesgos, las Oportunidades y los eventos disruptores en cada uno de los Escenarios de Futuro y construir los Sistemas de Alerta Temprana (SAT).
4. **Planificar el Futuro:** Definir/Revisar Misión y Visión, construir el Escenario Apuesta de Largo Plazo y la estrategia para alcanzarlo. En este paso también se diseñan los Planes Contingentes y los Planes de Alineamiento Organizacional.

5. **Avanzar y Ajustar:** Avanzar en la ejecución de la estrategia y monitorear continuamente este avance a través de indicadores de información interna, externa (del entorno), del pasado y del futuro, para ajustar anticipadamente la estrategia ante los desvíos en su ejecución y los cambios en el entorno.

19. MÉTODO DE DIAGNÓSTICOS DE MADUREZ EN AEC Y PLANEAMIENTO ANTICIPATIVO

DIAGNÓSTICO PLANTI (Versión 3.0) ®

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 es posible que deba repetirse más de una vez, 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, construida sobre cada uno de sus cinco pasos:

1. Entender las Dinámicas del Presente
2. Sobrevolar el Futuro
3. Señalizar el Futuro
4. Planear el Futuro
5. Avanzar y Ajustar

En cada uno de estos 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).

CAPÍTULO 11

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Un racconto de parte de las aplicaciones y capacitaciones de los métodos

Notas:

Este listado omite diversas actividades de consultoría, asesoramiento, capacitación y entrenamiento que por razones de confidencialidad o restricciones acordadas con los solicitantes y clientes no pueden ser comentadas.

El texto que sigue omite además diversas actividades académicas, de asesoramiento y consultoría realizadas entre mediados de los años 80 y hoy.

1. ARGENTINA

1985 a 1988

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO ARGENTINO

- Montaje (junto a dos colegas) y dictado del Curso de Posgrado de Metodología de Estudios Prospectivos.
- Montaje (junto a dos colegas) y dictado del Curso de Posgrado de Altos Estudios Estratégicos.

1990 a 2000

ESCUELA NACIONAL DE INTELIGENCIA

- Jefatura del Gabinete de Asesores Académicos de la Institución.
- **Diseño del Método de Producción de Inteligencia Estratégica Nacional Basado en Prospectiva.**
- Capacitación de analistas de Inteligencia de más de 20 países de América, Europa y Asia.
- Asesoramiento de agencias nacionales y específicas de Inteligencia de Argentina y varios países de América Latina.
- Dirección de Ejercicios de Simulación de Inteligencia.
- Jefatura de Planeamiento Académico.
- Jefatura del Cuerpo Docente.
- **1992 a 1997 Diseño curricular, primer Co-Director y docente de la Maestría en Inteligencia Estratégica Nacional Siglo XXI.**
- **1991 a 1999 Diseño curricular, Director y docente del Curso de Inteligencia Estratégica Intensivo para funcionarios invitados de diversos países**
- **1992 a 1999 Diseño curricular, Director y docente del Curso de Inteligencia Estratégica para funcionarios públicos de Argentina.**

1999-2000

MEDITEC PRIMERA ETAPA (SEGUNDA Y TERCERA ETAPAS: 2005-2009)

Empresa de servicios de información técnica y gerencial, con desarrollo de software propio.

- Dirección y planeamiento estratégico
- Balance estratégico positivo.
- Inteligencia de mercado.

2000

**COMISIÓN BICAMERAL DE SEGUIMIENTO Y
FISCALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES Y
ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA Y SEGURIDAD**

- A solicitud de 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 SEGUIMIENTO Y
FISCALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES Y
ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA Y SEGURIDAD**

- Análisis y asesoramiento semanales 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.**

- 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 al 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), ARGENTINA.

- Análisis prospectivo para determinar la estructura y funcionalidad del organismo a diez años adelante (2015)

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 al 2020 de esas cinco agencias gubernamentales

2012

PNUD – MINISTERIO DE SEGURIDAD

- Estudio prospectivo acerca del futuro del narcotráfico en Argentina al 2020, contratado por PNUD para el Ministerio de Seguridad de la Nación.

2017 – 2018

SEGURIDAD CIUDADANA GRAN MENDOZA

- 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

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

- 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.

2017

SENADO DE LA NACION Y CONSEJO ARGENTINO DE RELACIONES INTERNACIONALES CARI

- 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 principal: “Anticipación Estratégica”

2017

VISITA DE PARLAMENTARIOS DE PARAGUAY

- Conferencia para cursantes y funcionarios de la Especialización en Inteligencia Estratégica Nacional, dictada para 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

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA

- Curso Especial de Anticipación Estratégica y Gestión de Riesgos, en la Escuela Superior de Guerra Conjunta de Argentina.
- En 2020 se prolonga su duración hasta la categoría de Diplomado Universitario.
- Funciones: Director del curso y docente principal. Continuó en 2020 y 2021.

2019

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES (UBA) Y ESCUELA NACIONAL DE INTELIGENCIA (ENI)

- 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.

2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA, SUBSEDE BUENOS AIRES

- Diplomado de Inteligencia Estratégica y Seguridad Pública,
- 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
- Funciones: organizador y expositor
- Continuó la participación de nuestro equipo hasta 2021

2020

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

- Ingreso de Anticiparse.Org al listado de “Thik tanks” del [THINK TANKS AND CIVIL SOCIETIES PROGRAM \(TTCSP\)](#) de la University of Pennsylvania, participando en todas las jornadas desde ese momento.

2021

THINK TANKS AND CIVIL SOCIETIES PROGRAM (TTCSP)

- 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 – Diagnóstico de Madurez en Anticipación Estratégica y en Planeamiento Anticipativo.
- 2021 - Taller para determinación del futuro organizacional deseado.
- 2022 – Curso de capacitación en Planeamiento Estratégico Anticipativo
- 2022 – Desarrollo del Planeamiento Estratégico Anticipativo con horizonte temporal 2030 de ANLIS como “agencia madre”.
- 2023 – Desarrollo de Planeamiento Estratégico Anticipativo de los laboratorios e institutos que integran ANLIS

2022 a 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS - 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
 - “Prospectiva Estratégica” (32 horas). Segundo semestre
 - Apoyo a estudiantes en elaboración del TIF (Trabajo de Integración Final), Capítulo de Prospectiva

2022

INAP (INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA):

- Diseño del programa, e impartición del Curso de Prospectiva Estratégica para funcionarios de las áreas de planeamiento y similares.
- Aporte total de la bibliografía
- Dictado en modalidad mixta (virtual y presencial) durante Abril/mayo.

2022

RED ARGENTINA DE ESTUDIOS DE FUTURO (RAEF)

- Participación en la creación y elaboración del estatuto de la Red Argentina de Estudios de Futuros (RAEF)
- Aporte de bibliografía digital para la Biblioteca de Prospectiva de la Red.

2022

CONGRESO DE LA NACIÓN.

- Participación de las jornadas relacionadas con el Proyecto de Ley de Creación de la Comisión Bicameral de Planeamiento del Futuro

2023-2025

INSTITUTO DE INTELIGENCIA DE LAS FUERZAS ARMADAS (IIFA)

- Diseño del Diplomado Universitario de Anticipación Estratégica
- Montaje y puesta en ejecución del Diplomado Universitario de Anticipación Estratégica
- Dirección general y académica del Diplomado

- Docencia en el Diplomado

2024

ANTICIPRSE.ORG Y ANTICIPARSE S.A.S.

- Diseño del Diplomado Virtual de Planeamiento Anticipativo para América Latina
- Montaje y puesta en ejecución del Diplomado Virtual de Planeamiento Anticipativo
- Co-Dirección general y académica del Diplomado
- Docencia en el Diplomado

2. BRASIL

2016

ATLANTIC COUNCIL Y BID

- 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

3. BOLIVIA

2015

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE POLÍTICAS ECONÓMICAS Y SOCIALES (ILPES) DE CEPAL

- Seminario taller para funcionarios públicos de diversos países sobre Anticipación Estratégica y Prospectiva, organizado por ILPES de CEPAL

4. 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

SEMINARIO INTERNACIONAL ORGANIZADO POR ILPES DE CEPAL

- 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”

OTRAS ACTIVIDADES CONEXAS

- 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 DE ILPES – CEPAL

- 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

ACADEMIA NACIONAL DE ESTUDIOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS DE CHILE,

- Seminario organizado por ANEPE (Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile, sobre el tema “Los Estudios de Futuro y la Inteligencia Estratégica”

5. COLOMBIA

1992 a 2018

DAS, DNI, DIPOL

- Asesoramiento a las organizaciones nacionales de Inteligencia (DAS, luego DNI)
- Asesoramiento a la DIPOL (Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional de Colombia)
- Capacitación básica y avanzada de analistas de Inteligencia y Planeamiento Estratégico

1998 a 2012

- Asesor académico de la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado.
- Docente en temas de prospectiva de dicha Maestría.

1997 a 2010

- Asesor académico de la Maestría en Administración de la Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.

- Docente en temas de prospectiva de dicha Maestría

2006 al 2009

CIPRO

- Centro de Inteligencia Prospectiva (CIPRO), Dirección de Inteligencia Policial, Policía Nacional de Colombia.
- Asesoramiento para su creación y su plan estratégico y entrenamiento del primer equipo 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, orientado a la Anticipación Estratégica y Seguridad Ciudadana

2015

DISEC, PNC

- 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 VARIAS Y OTROS

- 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

UNIVERSIDAD TECNOLÓGIC BOLIVAR, CARTAGENA

- 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)

6. ECUADOR

1992 a 2019

ORGANISMOS DE INTELIGENCIA Y SEGURIDAD

- Capacitación de analistas de
- 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.

2002 a 2008

UNIVERSIDAD ESPE

- Diseño del Diplomado Superior de Prospectiva Estratégica
- Montaje y puesta en funcionamiento del Diplomado Superior
- Co-dirección del Diplomado
- Docencia en el Diplomado

2005

MINISTERIO DE DEFENSA

- Dirección metodológica e instrumental para el 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

UNIVERSIDADES CATÓLICA DE GUAYAQUIL Y NAVAL

- Diseño de la Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva para la Educación Superior
- Montaje y puesta en funcionamiento de dicha Maestría
- Dirección de la Maestría
- Docencia y dirección de las prácticas en la Maestría

2010/2011

PETROECUADOR.

- Capacitación y 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 y dirección metodológica para el desarrollo de los Planes Estratégicos Prospectivos de la Empresa y de todas sus Gerencias al 2016 y 2026

2016

SENPLADES (SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO) Y OFICINA ALEMANA DE COOPERACIÓN CON ECUADOR

- 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”
- La revisión del Plan Estratégico de la Zona de Integración Transfronteriza Ecuador-Colombia,” en apoyo de SENPLADES Ecuador y DNP (Departamento Nacional de Planeación) de Colombia

2017

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DEL DELITO (DAID), POLICÍA NACIONAL DE ECUADOR

- 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.

2017

INAHMI (INSTITUTO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA)

- Cooperación con el INAHMI (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología) para revisar metodológicamente sus estudios de escenarios futuros.

2017

MINISTERIO DEL INTERIOR

- 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.

2017

UNASUR

- Ponencia Magistral en evento de UNASUR sobre estado de la seguridad ciudadana.

- Tema expuesto: “Análisis Prospectivo de la Seguridad Regional”

2018

MINISTERIO DEL INTERIOR

- Plan de trabajo durante cuatro meses 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

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL

- 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”

2020

IAEN (INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES)

- 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 en 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

COMANDO CONJUNTO DE INTELIGENCIA DE LAS FUERZAS ARMADAS - IAEN

- Diseño, 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)
- Montaje y puesta en funcionamiento de dicho curso
- Dirección del curso en modalidad virtual
- Docencia y dirección de aplicaciones

7. GUATEMALA

2014

ILPES DE CEPAL

- Se dictó un seminario taller para funcionarios de diversos países sobre Anticipación Estratégica y Prospectiva,

2021

ANTICIPARSE Y FACINTER

- Webinar coordinado con FACINTER para la divulgación del concepto de Anticipación Estratégica Continua
- Promoción del curso a desarrollarse entre el 15 y el 24 de marzo.
- Desarrollo completo del curso de Anticipación Estratégica Continua

2022

INEES (Instituto Nacional de Estudios Estratégicos de Seguridad)

- Conferencia Magistral acerca de: “Anticipación Estratégica Continua y Seguridad Nacional”, 25 de agosto de 2022

2022/2023

INEES

- Cooperación con el INEES mediante asesoramiento e impartición de conferencias y clases virtuales.

8. HONDURAS

2023

COLEGIO NACIONAL DE DEFENSA

- Diseño del Diplomado en Planeamiento Estratégico Anticipativo
- Montaje y puesta en funcionamiento de dicho curso
- Dirección del curso en modalidad virtual
- Docencia y dirección de aplicaciones

9. MÉXICO

1992 a 1998

PODER EJECUTIVO NACIONAL, CISEN

- 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

1998 a 2008

**INSTITUTO TECNOLÓGICO (TEC) DE
MONTERREY**

- Asesoramiento académico a la Maestría en Prospectiva Estratégica de dicha Institución.
- Docencia en temas de prospectiva en esa Maestría.
- Participación en actividades relacionadas con la Maestría.

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

EVENTO “PROSPECTIVA DEL MUNDO – MÉXICO 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

2015

AMERIPOL

- 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

IMPLANES DE MONTERREY, GUANAJUATO, SAN LUIS DE POTOSÍ Y CIUDAD DE MÉXICO

- Desarrollo de capacitaciones intensivas, asesoramiento y consultoría en diversas instituciones y localidades de México. Por ejemplo:
 - 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,
 - “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

COLEGIO DE DEFENSA NACIONAL

- 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

SECRETARÍA DE DEFENSA NACIONAL

- 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.

COMISIÓN NACIONAL DE SEGURIDAD Y POLICIA FEDERAL

- 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.

UNIVERSIDAD CENTRO

- Conferencia sobre la utilidad de aplicación de la prospectiva en todas las áreas de diseño, en la Universidad Centro, especialmente orientada a diseño.

2020

UNIVERSIDAD DUCENS

- Videoconversatorio para la Universidad DUCENS (Playa del Carmen) sobre “Beneficios y Ventajas de Anticiparse Estratégicamente”
- Videoconversatorio Universidad DUCENS “Gestión de Riesgos y Sistemas de Alerta Temprana”

2022

UNIVERSIDAD DUCENS

- Il 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?”

2022

COLEGIO DE TAMAULIPAS

- Colaboración con la Maestría en Planeación Estratégica y Prospectiva. Incluyó:
- Rediseño del programa,
- Aporte total de bibliografía
- Impartición de la materia “Prospectiva Política”;
- 108 horas de clase, modalidad virtual sincrónica y asincrónica. (Dictada en Agosto/septiembre)

10. PANAMÁ

2020

ANTICIPARSE - IFADESA

- Se dictó el primer curso virtual (en modalidad blend) de Anticipación Estratégica Continua mediante la plataforma de IFADESA con 34 horas equivalentes de duración

2021

CIUDAD DEL SABER

- Presentación en Ciudad del Saber del Planeamiento Anticipativo (Diagnóstico y Método).

11. PERÚ

1991 a 2002

ÁREAS DE INTELIGENCIA Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Capacitación de analistas de Inteligencia Estratégica y miembros de equipos de Planeamiento Estratégico. Estas actividades continuaron después del 2002 esporádicamente.

2013 y 2014

CEPLAN. CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Participación en diseño del nuevo sistema de Planeamiento Estratégico Nacional con incorporación de prospectiva.
- Participación en diseño del nuevo 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

- 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

2015

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA

- 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

DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL AMBIENTAL, VICEMINISTERIO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS NATURALES, MINISTERIO DEL AMBIENTE

- 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

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL 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”

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

- 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

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

- Análisis de líneas cooperación con la Contraloría General de la República (CGR)
- Diálogo con el Contralor General.

PROYECTO BINACIONAL ECUADOR - PERÚ

- 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

COLEGIO DE INGENIEROS DE PERÚ

- 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”

12. REPÚBLICA DOMINICANA

2020

FUNGLODE y CESEDE

- 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”

13. URUGUAY

2016

ILPES de CEPAL

- 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.

14. VENEZUELA

2001 a 2011

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR

- Docente y asesor académico en el Diplomado de Prospectiva y Estrategia

MULTINACIONALES

2007

SIEMENS ANDINA

- Colombia, Venezuela, Ecuador; Perú y Bolivia
- Empresa Siemens, Regional Andina. Dirección metodológica para el Planeamiento Estratégico y de procesos para el desembarco de la empresa en Bolivia y el logro del liderazgo de mercado en un año.

2009

LABORATORIO BAYER

- 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
- Dos conferencias para SENPLADES (Secretaría Nacional de Planeamiento y Desarrollo) de Ecuador
- Relacionadas con 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

RED ABIERTA DE PROSPECTIVA E INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y CYTED

- 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.

CAPÍTULO 12

LOS FLUJOS METODOLÓGICOS

Ejemplos de diseños metodológicos “caso a caso”

1. CONSIDERACIONES INICIALES

La primera tarea de quien dirige un equipo de analistas estratégicos o de Inteligencia (incluso, en caso que el equipo se congrege para un caso particular), es **analizar y revisar los insumos de todo tipo que dispone**. Por ejemplo, si tiene o puede convocar a expertos y especialistas, si tiene información certera y corroborada, etc.

La siguiente tarea se trata del **diseño metodológico** que se utilizará en el trabajo. En otras palabras, se trata de definir y diseñar en detalle el proceso metodológico que se utilizará en el caso concreto que debe abordarse. Y dicho diseño metodológico deberá instrumentarse de acuerdo a los recursos que se dispongan, y a las limitaciones que se enfrenten.

Este diseño dependerá de varios indicadores que deben considerarse. Algunos de ellos son:

1. Tiempo disponible;
2. Recursos de todo tipo disponibles;
3. Acceso a información en tiempo y forma;
4. Características del tema a investigarse;
5. Resultados buscados o esperados del proceso de análisis;
6. Disponibilidad y conveniencia de participación social;
7. Disponibilidad de expertos y especialistas a ser consultados;
8. Experiencia de los analistas en diversas aplicaciones metodológicas;
9. **Y fundamentalmente, qué herramientas metodológicas se utilizarán;**
10. Etc.

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 imitada o circunscripta a solo partes de su total. De esta manera, podrá iniciarse, desarrollarse y terminarse un trabajo con suficiente rigor científico y metodológico.

2. EJEMPLOS DE POSIBLES FLUJOS METODOLÓGICOS

Seguidamente mostraremos unos pocos flujos metodológicos que han sido utilizados en casos específicos y que deben ser vistos como ejemplos que surgieron del proceso de abordaje en casos concretos, pero que se convierten solamente en ejemplos referenciales para ser tenidos en cuenta cuando se trate de diseñar el proceso metodológico de un nuevo caso concreto.

Como ya ha sido mencionado, el diseño del flujo metodológico para cada caso es una principal actividad y quizás más importante al comienzo de una investigación. Advertimos que cada uno de los ejemplos que se describen puede ser modificado, simplificado, engrosado o completado de acuerdo a las circunstancias que se observen en cada caso.

Interesa entonces comprender las “líneas generales” de cada flujo metodológico y tomar estos ejemplos como una base de análisis para el momento en que deba abordarse una investigación específica.

Ese será el comprometido momento de hacer uso a fondo de la Caja de Herramientas que se presenta en el Capítulo 10, al que podrán agregarse otras herramientas apropiadas para el caso en cuestión.

3. FLUJO METODOLÓGICO “ALFA” DISEÑADO PARA EL ANÁLISIS DE INTERACCIONES HUMANAS, CONFLICTIVIDAD SOCIAL Y SEGURIDAD CIUDADANA

La mayor cantidad de situaciones que analizaremos en este enfoque estarán enmarcadas en el concepto de “**interacción humana**”. Algunas características principales de los procesos de interacción humana nos indican lo siguiente:

a. **Intereses en juego.** Se ha comprobado que en toda interacción humana, estarán presentes SIEMPRE y 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.

Dicho de otra manera, podríamos decir que no existen conflictos o cooperaciones “puras”, sino que en todos los casos, la triada mencionada fluctúa, motiva, muta, genera situaciones difusas o comprometidas, y constituyen escenarios en general de complejo análisis y definición.

b. **Vehículo: la comunicación.** Se comprueba además que el proceso vincular de toda interacción humana es la comunicación, entendida ésta en sentido muy amplio y abarcativo de todas las formas de comunicación. Verbal, escrita, gráfica, gestual, etc. Es más, se incluye claramente la ausencia de comunicación como una forma específica de enviar mensajes. Al respecto, vale recordar un antiguo aforismo del mundo diplomático de Europa Central del Siglo XVII que reza: “silencios y ausencias son mensajes a gritos”.

c. **Mecanismo: negociación.** Por último, debemos recordar que el complejo mecanismo de una interacción humana es alguna especie, estilo o forma de negociación, sea esta formal, informal, o espontánea.

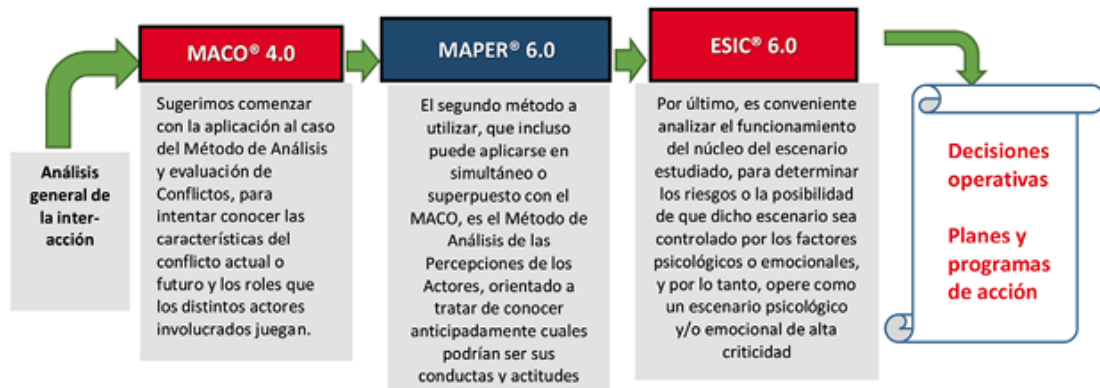
Por ello, la “tríada metodológica” que presentamos aquí es considerada la base general de análisis de todo tipo de situaciones interactivas, y de alguna manera debería ser una suerte de estudio inicial o básico del proceso que se observa, y podría ser utilizada en todos los casos.

El flujo que se presenta seguidamente sirve no solo para el análisis y evaluación de situaciones conflictivas existentes y en desarrollo, sino que hemos comprobado que una buena aplicación de este conjunto de métodos, sobre todo a través de sus indicadores de análisis, es muy eficiente para detectar situaciones que pueden derivar en el corto plazo en conflictos de diversa intensidad.

En otras palabras, este flujo metodológico es muy útil para lograr las bases estratégicas y operativas fundamentales para la prevención de conflictos de diversa índole, y para mejorar todo el complejo proceso de gestión de riesgos.

De una manera sintética, graficamos a continuación el proceso de este flujo metodológico, como guía estandarizada que debe ser adaptada y acomodada a cada caso.

FLUJO METODOLÓGICO PARA LA INTERACCIÓN HUMANA Y CONFLICTIVIDAD SOCIAL EN GENERAL



4. FLUJO METODOLÓGICO “BRAVO” PARA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CORTÍSIMO Y CORTO PLAZOS

Este corpus metodológico fue diseñado para ser aplicado y obtener resultados en muy corto tiempo (entre 12 horas y 2 días como máximo, con un equipo de analistas entrenados). Obviamente, de máxima utilidad frente a posibilidades cuasi inmediatas de crisis y emergencias, y en el caso que no puedan anticiparse, obtener información estratégica y operativa para su manejo, control y mitigación de consecuencias.

Especialmente creado para situaciones que si se utiliza oportuna y adecuadamente, pueden anticipar situaciones que evolucionan rápidamente hacia crisis y emergencias, y si no se pueden prevenir, se puedan manejar exitosamente cuando ocurran.

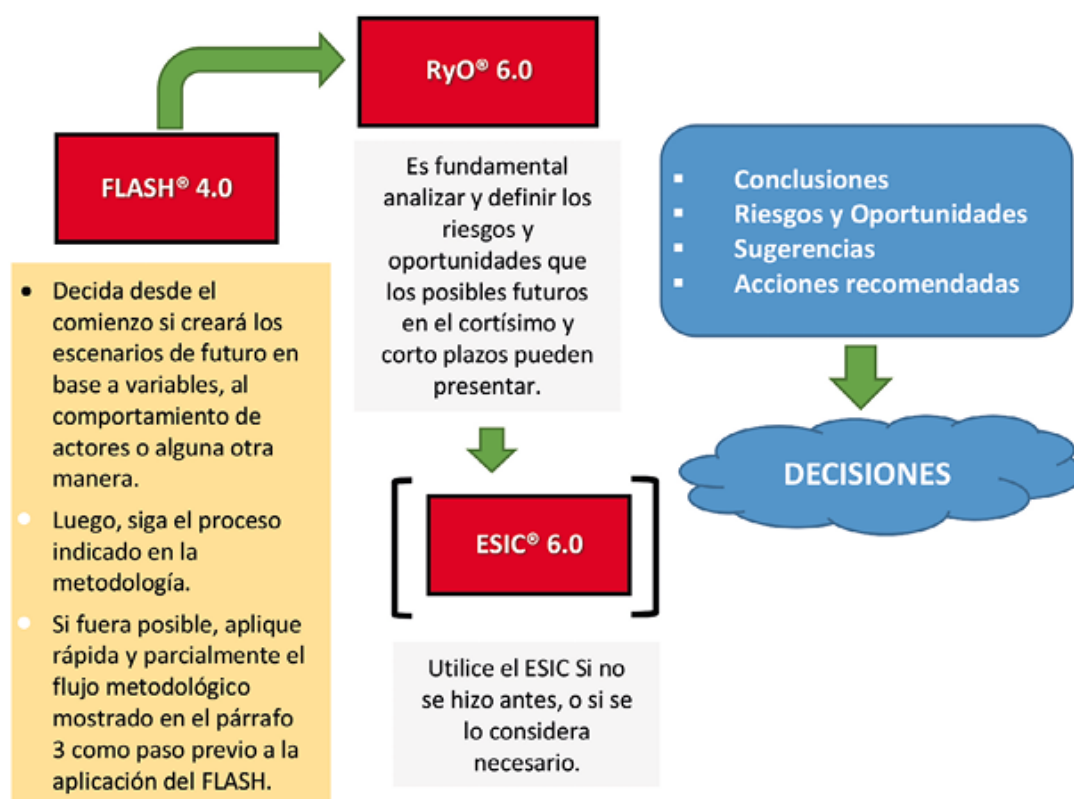
Este flujo ha sido aplicado y probado con total éxito en diversas situaciones críticas, incluso de orden internacional en los últimos años, y se constituye en una aplicación de la prospectiva estratégica en muy corto tiempo y con resultados apropiados.

Cabe decir que este flujo soluciona y elimina una crítica habitual a la prospectiva, por la complejidad de sus metodologías tradicionales y por el excesivo tiempo de aplicación que requieren los métodos y propuestas conocidas internacionalmente, especialmente cuando operamos sobre situaciones expuestas a severas condiciones críticas y de emergencias, normalmente de configuración muy rápida y a veces sorpresiva.

Su diseño, que llevó un largo tiempo y un arduo trabajo de “prueba y error”, ha dado como resultado una manera concreta, efectiva, con suficiente rigor científico para atender a las mencionadas situaciones críticas.

De una manera sintética, graficamos a continuación el proceso de este flujo metodológico, como guía estandarizada que debe ser adaptada y acomodada a cada caso.

FLUJO METODOLÓGICO PARA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CORTÍSIMO Y CORTO PLAZOS



5. FLUJO METODOLÓGICO “CHARLIE” PARA LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE DE TODO TIPO DE ANÁLISIS REALIZADO

Hasta el momento hemos visto dos flujos metodológicos, el primero orientado al análisis de situaciones conflictivas y de seguridad ciudadana

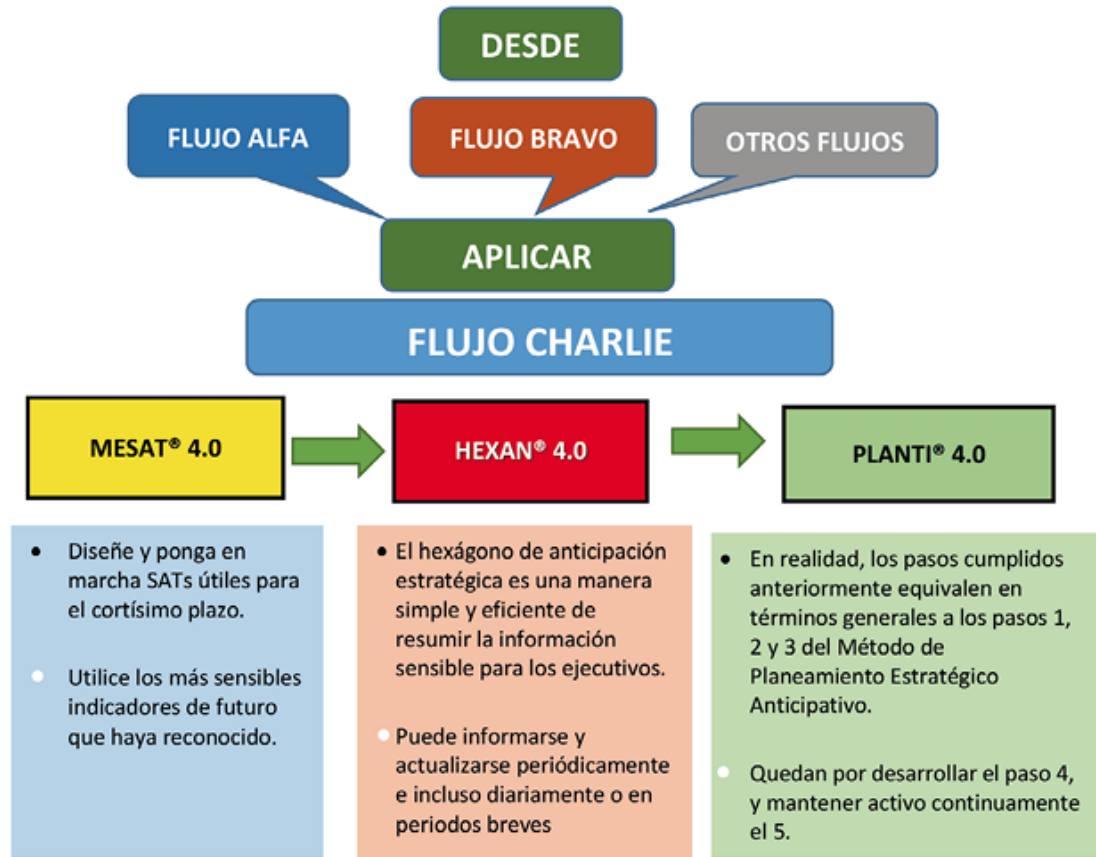
existentes o futuras, y el segundo, dedicado a intentar prevenir crisis y emergencias, o a manejarla si la prevención no ha existido.

En ambos casos, como en los otros flujos metodológicos que se presentarán seguidamente, aparece la propuesta que hemos denominado FLUJO CHARLIE.

Se trata de una propuesta de seguimiento y actualización continua de los estudios realizados, pues la dinámica cambiante de los tiempos que vivimos, así lo exigen. Entonces, una vez desarrollados los flujos ALFA y BRAVO (como todo otro flujo que se utilice), lo que es parte del concepto de Anticipación Estratégica Continua requiere, como mínimo, la aplicación continua del siguiente flujo metodológico.

En esta propuesta, comenzamos con la necesidad del diseño, montaje y puesta en servicio de Sistemas de Alerta Temprana. En nuestro enfoque, partimos de la vital necesidad de detectar y reconocer los **indicadores de futuro** (también conocidos como “indicios de pre-configuración”) que si se los sigue continuamente, pueden anticiparnos que un riesgo, un evento de ruptura u otro acontecimiento de futuro que podría afectarnos considerablemente, aumenta o disminuye la probabilidad de su configuración como un evento concreto.

Esta es, en realidad, la clave esencial de la Anticipación Estratégica Continua, que nos permite planificar y decidir **antes que ocurran las cosas**. De una manera sintética, graficamos a continuación el proceso de este flujo metodológico, como guía estandarizada que debe ser adaptada y acomodada a cada caso.

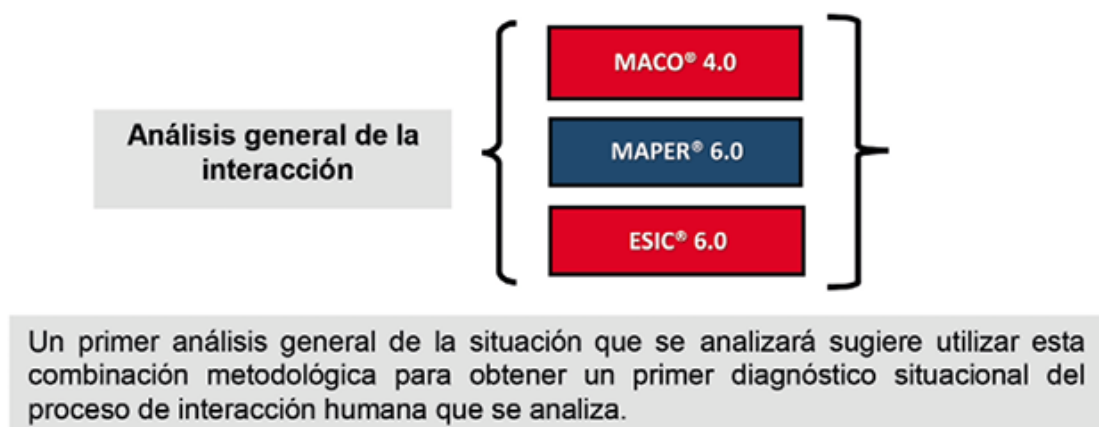


6. FLUJO METODOLÓGICO “DELTA” PARA LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZOS

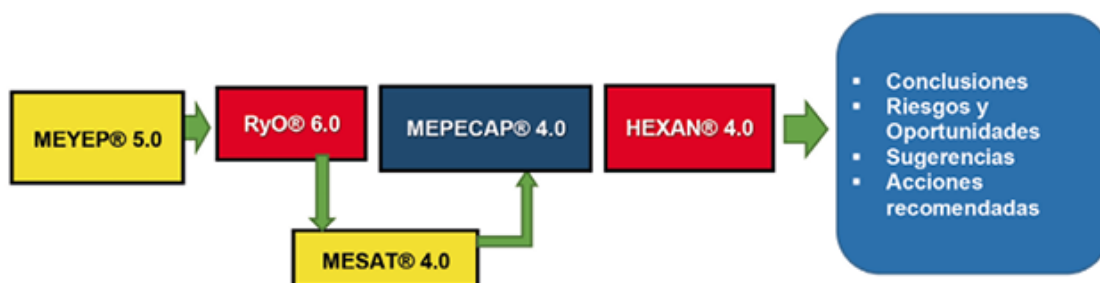
El análisis de los posibles escenarios de futuro con suficiente anticipación (mediano y largo plazos) es fundamental para todo tipo de organizaciones y situaciones. Un análisis como el que sugiere, una vez realizado, debe mantenerse permanentemente revisado y actualizado, para absorber la dinámica de 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 orientadas específicamente para mediano y largo plazos.

Una sugerencia inicial es que se dispone de tiempo y posibilidades, siempre se comienza con la aplicación (aunque breve o elemental) del Flujo Metodológico “ALFA”, lo que permitirá reconocer de inmediato el o las situaciones conflictivas o posibles en el corto plazo.



Se haya aplicado el Flujo “ALFA” o no, el “CORAZÓN” del flujo metodológico “DELTA” es el siguiente:



Síntesis general

Un adecuado y flexible manejo y combinación de los métodos que se indican permitirá avanzar desde la cabal comprensión del tema de análisis, su conversión en variables estratégicas y eventos de ruptura, la elaboración y análisis de los escenarios de futuro, los riesgos y oportunidades que estos podrían crear, el diseño y montaje de los SATs como base de la anticipación estratégica continua, y el desarrollo de los planes estratégicos para lograr el futuro deseado, con sus capacidades y tareas, como también los planes de contingencia que se elaboren para atender procesos de cambio o

novedosos. Un sistema dinámico vivo, actualizado continuamente y con capacidad anticipatoria concreta.

Descripción Operativa

Debería comenzarse y operar los primeros cinco pasos del Método MEYEP, tan completos o parcialmente como se considere apropiado.

Uno de los “productos estratégicos” más importantes a obtenerse al finalizar el paso 5, son los listados o mapas de riesgos y oportunidades para cada posible escenario de futuro, y los correspondientes a cada Evento de Ruptura seleccionado y analizado.

Sugerimos aplicar intensamente el Método MESAT para elaborar y montar verdaderos Sistemas de Alerta Temprana que nos anticipen a ocurrencias negativas, y nos permitan actuar antes que ocurran las cosas.

Al entrar en la tercera parte del Método MEYEP, a través de su paso 6, debería definirse el Escenario apuesta, y algo que es vital, los “estados” u objetivos estratégicos específicos de cada variable al horizonte temporal del escenario apuesta.

En este momento, es conveniente aplicar lo que se considere oportuno del Método MEPECAP, t de esa manera poder determinar qué capacidades deben mejorarse, eliminarse, desarrollarse, para poder aplicar los planes estratégicos y aquellos planes de contingencia que sean necesarios.

Con el mencionado diseño de capacidades, podrá continuarse con la aplicación total del MEYEP, completando sus pasos 6 y 7.

A partir de ese momento, el seguimiento y actualización de planes que es importantísimo y vital, puede exponerse semanal o quincenalmente (o en periodos que se consideren apropiados) mediante el Método HEXAN.

7. FLUJO METODOLÓGICO “ECHO” FLUJO METODOLÓGICO PARA CREAR FUTURO ORGANIZACIONAL DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS A NIVEL MUNICIPAL Y PROVINCIAL / DEPARTAMENTAL, Y TAMBIÉN PARA ORGANIZACIONES, EMPRESAS, COMERSIOS Y OTRAS A NIVEL PRIVADO

Síntesis general

Para la gran mayoría de las organizaciones de los ámbitos público y privado, nuestra experiencia de campo en respuesta a las demandas de dichas agrupaciones en los últimos veinte años dio como resultado la propuesta de un flujo metodológico que ha mostrado su eficiencia y excelentes logros, mediante un proceso sencillo y secuencial muy bien ensamblado.

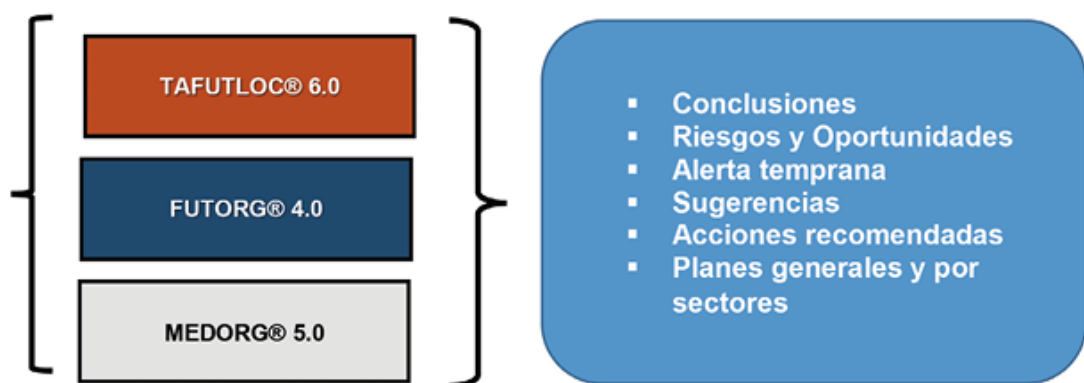
Descripción operativa

Sugerimos comenzar con el Taller de Búsqueda del Futuro Organizacional Deseado. Mediante esta aplicación, con un muy alto grado de participación horizontal y vertical en el organismo, en solo tres días se obtiene una Visión Compartida y Consensuada del Futuro Organizacional Deseado.

Este es un punto de partida fundamental, pues en dicha organización se comparte esta visión, que resulta ser motivadora de una alta participación colaborativa y creativa para desarrollar un Plan Estratégico Anticipativo para lograr dicho futuro deseado.

Para ello, sugerimos aplicar los fundamentos y guías del Método de Planeamiento Organizacional a Futuro, FUTORG, con una fuerte colaboración y con los sustantivos aportes del Método MEDORG, diseñado para la modernización de los organismos y procesos tanto públicos como privados.

De una manera sintética, graficamos a continuación el proceso de este flujo metodológico, como guía estandarizada que debe ser adaptada y acomodada a cada caso.



8. FLUJO METODOLÓGICO “FOXTROT” FLUJO METODOLÓGICO PARA CREAR EL FUTURO DESEADO DE MUNICIPIOS, LOCALIDADES Y PROVINCIAS, DEPARTAMENTOS O ESTADOS EN CADA PAÍS

Síntesis general

Para la gran mayoría de los municipios, alcaldías, pequeñas comunidades e incluso provincias, departamentos o estados en los diversos países, nuestra experiencia de campo en respuesta a las demandas de dichas agrupaciones en los últimos veinte años dio como resultado la propuesta de un flujo metodológico que ha mostrado su eficiencia y excelentes logros, mediante un proceso sencillo y secuencial muy bien ensamblado.

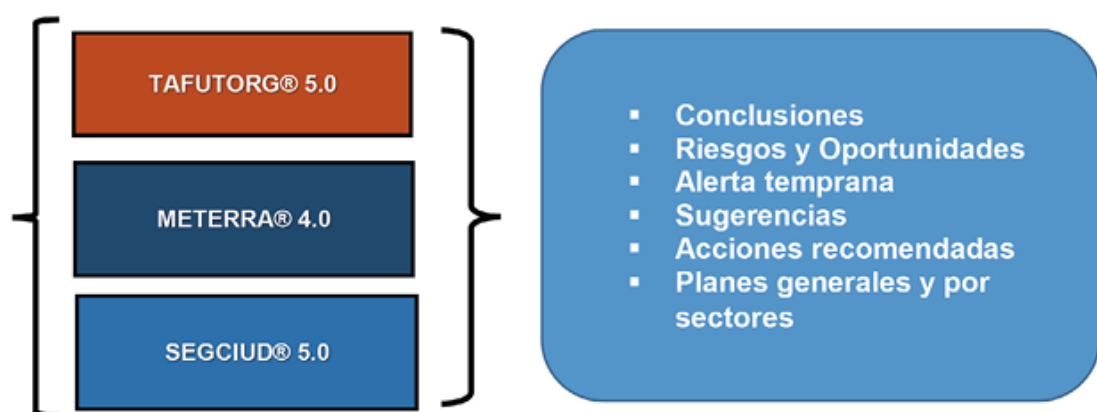
Descripción operativa

Sugerimos comenzar con el Taller de Búsqueda del Futuro Local Deseado. Mediante esta aplicación, con un muy alto grado de participación horizontal y vertical en el municipio, localidad o provincia, en solo tres días se obtiene una Visión Compartida y Consensuada del Futuro Local Deseado.

Este es un punto de partida fundamental, pues en dicha comunidad se comparte esta visión, que resulta ser motivadora de una alta participación colaborativa y creativa para desarrollar un Plan Estratégico Anticipativo para lograr dicho futuro deseado.

Para ello, sugerimos aplicar los fundamentos y guías del Método de Ordenamiento Territorial y Urbano METERRA, seguido sin solución de continuidad con los fundamentos y bases del Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana SEGCIUD, diseñado para lograr los más altos índices en dicho campo.

De una manera sintética, graficamos a continuación el proceso de este flujo metodológico, como guía estandarizada que debe ser adaptada y acomodada a cada caso.



A MODO DE DESPEDIDA (MUY BREVE)

Durante los últimos quince o más años. Muchas personas amigas, colegas en distintos campos y actividades, ejecutivos de casi todo tipo de organizaciones, funcionarios, políticos y demás, han insistido en que redactara y publicara mis memorias.

Debo confesar que he tenido una vida muy intensa y rica, cosa que agradezco a Dios por darme tantas oportunidades, pero por dicha razón, mis memorias podrían ser demasiado largas y cansadoras.

Surgió así la redacción de estos textos que conforman quizás mi última obra, y que por su contenido, es una suerte de memoria de mi vida en contacto con esta disciplina científica tan atrapante y vertiginosa que es la Prospectiva Estratégica.

Se cumplen cuarenta y cinco años de mi ingreso a ella, poco más de la mitad de mi vida hasta hoy. Y por ello, es algo así como un recorrido histórico por esos tiempos, una parte de mi vida personal, profesional e intelectual vinculada a dicha disciplina.

Fueron tiempos duros, por momentos muy lindos y provocantes. Fueron esfuerzos de variada intensidad, pero permanentes. Fueron esfuerzos sin resultados en cuanto a los tiempos que pueden definirse como “prédica en el desierto”.

Pero desde el primer contacto con dicho conocimiento (enero de 1980) hasta hoy, el camino recorrido ha sido excelente, productivo, creciente, innovador, francamente digno de ser disfrutado.

Sin dudas, debemos pensar en el futuro. Espero que nuestra producción, nuestros conceptos, nuestra experiencia, nuestros métodos sean seguidos por alguien, y alimentados y enriquecidos permanentemente. Les toca a los más jóvenes el próximo tramo de esta posta.

Argentina y América Latina necesitan de la aplicación permanente, profunda y abierta de la Prospectiva Estratégica. Nuestras sociedades deben trabajar para anticiparse estratégicamente de manera continua, y así por evitar los enormes costos de no hacer

nada hasta que ocurren los problemas, y las graves consecuencias de no haberse anticipado.

¿Aprenderemos la lección? Espero desde el corazón que sí, que aprendamos a construir un futuro mejor. El futuro nos evaluará.

EPÍLOGO

*Por Red Colombiana de Prospectiva - RCP
Mg. María Elena Rúa Beltrán*

Pensar en anticipación estratégica continua, es como lo interioriza Eduardo Balbi, hacia el logro de verosimilitud de administrar eficientemente la gestión y prevención de riesgos, como una tarea no sólo operativa, sino una internalización de un objetivo estratégico, que busque anticiparse a ellos para prevenirlos en el devenir del tiempo.

La inmersión de estas capacidades, no surgen de un instante a otro, sino que requieren una construcción y preparación de una estructura y cultura sólida para su prevención. En ese sentido, para promover la construcción de dichas capacidades, se requiere más que herramientas y sus manuales de uso, que van desde la comprensión insondable del contexto, su impacto hacia las dinámicas constantes del cambio, y sus relaciones directas e indirectas con los actores dentro del sistema analizado.

La relevancia de anticipar a las organizaciones y los territorios antes de que los riesgos se materializaran, es un punto de inmersión que parte de la necesidad profunda de comprender las dinámicas del futuro y las visiones a largo plazo, que estén encaminadas hacia un centro de modelo, en gestión indispensable en el camino de la toma de decisiones informadas.

Es allí, donde Eduardo Balbi tras su trayectoria de más de cuatro décadas, ha dejado inmersa la semilla de futuro en infinidad de organizaciones, alumnos, grupos y eventos a lo largo del tiempo, en donde fomenta el conocimiento impartido desde las grandes ramas de la prospectiva y los complementos estratégicos, bajo el desarrollo de metodologías propias, (como el método de prospectiva y

planeamiento estratégico MEYEP) bajo una modernización de las técnicas tradicionales.

Palabras textuales del texto como “la pretendida anticipación era planteada en general como una descripción, una elaboración intelectual de los sucesos más “probables” que podrían ocurrir a futuro, partiendo de la información histórica existente y sobre todo, del peso determinante de su patrón histórico” (p. 15), en donde nos transporta a pensar de como el antes he incluso muchos improntas de hoy, la anticipación se ve inmersa en una visión lineal del tiempo en donde se podría llegar a creer, que solo con analizar el pasado y el hoy, se haría una predicción del futuro, siendo esto una contradicción efectiva de no percibir lo que se considera como incierto e inesperado ante los sucesos cambiantes de las dinámicas actuales.

Enfoques más abiertos como la prospectiva, en donde busca no solo predecir sino ir más allá de los caminos trazados, logrando gestionar la exploración de posibilidades múltiples y la variabilidad de bifurcaciones posibles, que no derivan de un pasado directamente.

De allí, esquematizar y apropiarse del concepto que se menciona a lo largo de las páginas del libro asociado a la “columna vertebral” de la prospectiva, o como impronta de los pasos a efectuar en un ejercicio prospectivo que parte de la comprensión de la problemática, la identificación de variables e indicadores estratégicos, o comúnmente conocidos como los drivers o direccionadores de un sistema, la construcción del Escenario Óptimo, el análisis de un Escenario Tendencial (identificando los mapas de riesgos y oportunidades emergentes), la elaboración de Escenarios Exploratorios (con sus mapas de riesgos y oportunidades), la elección del Escenario Apuesta con sus implicancias en las acciones y resultados necesarios para llevarlo a cabo y el diseño del plan que direcciona hacia su mejor ruta estratégica, proyectada durante las fases del ejercicio analizado.

El no anticiparse a los riesgos y oportunidades en el entorno, es una advertencia ante la carencia de una visión a largo plazo. Esto puede causar una reacción reactiva, asociada a la figura de bomberos relacionada con apagar incendios y convivir en el caos

continuo al interior de las organizaciones. En consecuencia, genera decisiones apresuradas, cuando los problemas están ocurriendo, generando caos, desorganización y estrés en los equipos.

En otras instancias, puede estar enmarcado en efectuar las tareas o procedimientos, que son urgentes dejando a un lado lo que realmente es importante o estratégico dentro de una organización. Desde una mirada más epistémica, el comportamiento a no anticiparse genera una ruta peligrosa y costosa, lo que impide la innovación, debilita la competitividad y provoca un agotamiento excesivo a los colaboradores.

Fragmentos como el de “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” (p. 57), nos llevan a pensar en cómo establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento constante de las dinámicas del entorno, logra gestionar un faro en el horizonte frente a esas señales emergentes que puedan anticiparnos a diversidad de patrones. El resultado de un monitoreo constante, permite que las organizaciones puedan nutrirse de mayor información, para tomar decisiones informadas logrando así, no solo mejorar el rendimiento de las organizaciones, sino gestionar interacciones con los actores involucrados en el sistema.

Por lo que implementar el PLANTI, entendiéndolo como un proceso ecléctico de Planeamiento Estratégico Anticipativo, que para cada paso toma herramientas de diversas metodologías, que va desde la comprensión de las dinámicas del entorno, sobrevolar las instancias del futuro, señalar el futuro, planificar el futuro y finalmente avanzar y ajustar el rumbo que como se menciona en el libro bajo “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” (p. 58). Es allí, en donde las organizaciones deben estar en la capacidad de ajustar su estrategia, ante los cambios que se presenten en el entorno.

El acercamiento del futuro en las organizaciones o en los territorios, es una tarea que requiere un monitoreo constante frente

a las dinámicas cambiantes del mundo actual. Es de allí, que cada persona que logre inmiscuirse en este libro, logrará gestionar un apropiamiento de los diversos métodos evocados por Eduardo Balbi, en donde a lo largo de su gran trayectoria, busco que se generará en las diversas instancias de sus participaciones, esa inmersión en talleres que busquen ese futuro local deseado, bajo las diversas aplicabilidades de un gran alto de participación de visiones compartidas y consensuadas, de esa construcción de un desarrollo de una Plan Estratégico Anticipativo, que busque alcanzar ese futuro deseado por las partes involucradas en el ecosistema de estudio.

DEL AUTOR

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.

e.balbi@anticiparse.org

www.anticiparse.org

+54911 3628 6448

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

**LAS SIGUIENTES ORGANIZACIONES APOYAN LA
PUBLICACIÓN DE ESTE LIBRO**



VICEPRESIDENCIA REGIÓN LATINOAMERICANA







**INSTITUTO ►
DEL FUTURO**



ANTICIPARSE

SINOPSIS

A través de una detallada narración intelectual y profesional, Eduardo Balbi nos introduce al fascinante universo de la Prospectiva y la Anticipación Estratégica Continua.

Desde sus comienzos en los años 80 hasta la consolidación del método PLANTI (2021) y hasta ahora (2025), esta obra ofrece una visión del complejo proceso de desarrollo y modernización de la prospectiva estratégica, los incentivos que Balbi y sus equipos tuvieron para el importante desarrollo metodológico que hoy constituye una verdadera “Metacaja de Herramientas” al decir de la Dra. Guillermina Baena Paz.

Los métodos diseñados por su equipo y mostrados en este texto son herramientas concretas para gestionar riesgos y anticiparse a escenarios futuros, y se incluyen referencias a aplicaciones específicas en la región.

Una lectura fundamental para líderes, académicos y estrategas que desean actuar antes de que los eventos ocurran.

LIBRO EDITADO POR



EDITORIAL AUTORES DE ARGENTINA