

HUGO PATRICIO PIERRI

SISTEMA DE ALERTA Y RESPUESTA TEMPRANAS PARA LA GOBERNANZA ESTATAL



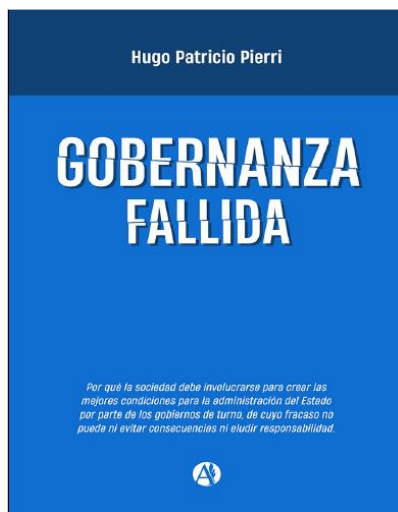
2025

SISTEMA DE ALERTA Y RESPUESTA TEMPRANAS PARA LA GOBERNANZA ESTATAL *

Por Hugo Patricio Pierri

Introducción y advertencia

El objeto de este trabajo es proporcionar una herramienta práctica que aproveche las ventajas derivadas del logro de la anticipación estratégica continua para dar respuesta a las necesidades para alcanzar y mantener un grado aceptable en términos de gobernanza estatal (en rigor gobernanza anticipatoria estatal), permitiendo a gobiernos tomar la iniciativa a fin de cumplir con las expectativas de la sociedad para el logro de los fines del Estado. Respecto de la gobernanza estatal, se encuadra en los conceptos contenidos en el libro “Gobernanza fallida”¹ (2025).



* Foto de portada Milagros González Buthet.

El método SAT, su aplicación para el presente SART y “Gobernanza Fallida” poseen derechos de propiedad intelectual de alcance internacional.

El desarrollo de la propuesta tiene su base en el método SAT de Anticiparse², incorporándole las variantes necesarias en función de su objetivo, según lo desarrollado para una tesis magistral³.

Su presentación es sencilla y se estructura en formularios a completar, que lógicamente dado la complejidad de parámetros y variables que conforman la gobernanza estatal deberán transformarse en un recurso digitalizado que haga uso del big data y de herramientas avanzadas tanto para la recolección, el almacenamiento como la presentación de la información.

Los formularios deben tomarse entonces no como propuesta definitiva, sino como desarrollo de los elementos que deberían analizarse y presentarse haciendo uso de la tecnología. Constituye por lo tanto este trabajo la base conceptual de la herramienta definitiva.

Los sistemas de alerta y respuesta tempranas

- **Conceptos generales**

En relación con los sistemas de alerta temprana⁴, habitualmente se los refiere en el marco de la prevención de desastres, cambio climático, conflictos armados, crisis financiera, entre otros, es decir normalmente orientados a un objetivo limitado. Para esta propuesta, y dentro de los alcances de la Prospectiva y de la anticipación estratégica continua⁵, deberá entenderse a un sistema de alerta temprana en un sentido más amplio, en función de su objeto de alarma (la gobernanza estatal).

A fin de acordar un punto de partida que permita arribar a una caracterización propia, resulta útil el concepto desarrollado en un trabajo conjunto de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). En ese sentido es que nos encontramos en la presente propuesta ante lo que en ese trabajo se

denomina un sistema de alerta y respuesta tempranas (SART), por cuanto las alertas deberán disparar medidas para evitar, reducir los efectos o mitigar el impacto de las fallas en la gobernanza.⁶ En ese sentido, en particular en las citas, debe considerarse en adelante las menciones a un SAT como aplicables a los SART.

Según dicho trabajo⁷:

“Los SART son mecanismos de prevención y atención de conflictos que se enfocan en la recolección sistemática (cuantitativa o cualitativa), procesamiento y análisis de información de situaciones de conflicto cuyo propósito es alertar a los decisores políticos para tomar medidas o acciones que eviten el surgimiento o escalada de un conflicto. Estos sistemas están orientados a:

- a. Identificar las causas de un conflicto*
- b. Predecir su estallido*
- c. Mitigar su impacto*

Estos sistemas son variados pero es posible identificar, al menos, dos tipos generales:

- a. Los Sistemas de Alerta Temprana (SAT) cuya tarea se circunscribe a informar y alertar sobre la ocurrencia de eventos que representen riesgos a las personas y la estabilidad democrática de un determinado país o región. Su objetivo final es prevenir desenlaces violentos, no solamente anticiparlos.*
- b. Los Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana (SART), consideran además de lo anterior, un conjunto de recomendaciones sobre cómo proceder en estos casos.*

Un SART debe ser considerado como un subsistema dentro de un sistema más amplio de prevención y atención de la conflictividad y sus diversas manifestaciones. Dicho sistema debe diseñarse con base en objetivos propios, locales o nacionales. En el caso de un país, debería formar parte de una política nacional de prevención de conflictos que abarque los temas estratégicos de interés y valore su situación particular

respecto a los riesgos y amenazas que plantea el contexto. Si se carece de esta visión holística, el SART puede contribuir con experiencias y reflexiones para promoverla.”

Aunque concebida para su utilización ante los conflictos sociales, la guía mencionada precedentemente proporciona un enfoque claro desde la perspectiva de la anticipación estratégica:

“El SAT/SART debería incorporar alguna técnica de análisis prospectivo para anticipar posibles evoluciones de los conflictos identificados como prioritarios. Existen varias técnicas disponibles. Los diseñadores del SAT/SART deberán elegir aquella que mejor se ajuste a los datos recolectados y procesados, a la calidad de la información con la que cuentan, y a la temporalidad establecida.

Como la anticipación es una actividad creativa sobre la base de información cuantitativa y cualitativa, se recomienda que sea un trabajo en equipo, donde cada integrante contribuya con su experiencia y área de especialización a la elaboración de los posibles futuros que podría asumir un conflicto.

La técnica de construcción de escenarios es una herramienta no convencional. En el contexto de un SAT/SART, esta metodología implica construir sobre la información obtenida respecto a las causas, los actores principales, las dinámicas del conflicto y las características centrales del contexto.

Los analistas hacen un ejercicio de imaginación siguiendo una serie de pasos metodológicos para proyectar entre tres y cuatro escenarios. El resultado del análisis prospectivo será fundamental para concientizar a los tomadores de decisiones de la necesidad de tomar algún tipo de acción temprana, así como informar cuáles son los cursos de acción disponibles, acompañados cada uno por un análisis costo/beneficio. La

no acción es también una opción que deberá ser considerada, junto con su impacto.

La técnica de escenarios también incluye la identificación de indicadores para determinar anticipadamente cuándo un conflicto evoluciona hacia uno u otro escenario posible. Esta información, a su vez, permitirá al SAT/SART reaccionar tempranamente recomendando un curso de acción específico y ajustado a la realidad que posiblemente se avecina.”⁸

La abundancia de herramientas al estilo del balance scorecard o tablero de comando, sin desmerecerlas por su valor para el diagnóstico, no dan respuesta a la necesidad de anticiparse a los escenarios futuros, de ahí la importancia de un SART. En otras palabras, proporcionan conocimiento sobre situación en el momento de la medición y comparación con parámetros elegidos, pero no necesariamente respecto de escenarios futuros, efecto de decisiones presentes sobre aquellos y muy particularmente qué hacer y qué no hacer para materializar el escenario deseado en un horizonte temporal dado.

Un SART constituye además un recurso valioso para monitorear situaciones que consideradas aisladamente no tendrían el impacto de su abordaje global. Ello resulta sumamente importante en una época caracterizada por los denominados conflictos de “zona gris”⁹ que, aunque no nuevos, al combinar variadas formas del conflicto con las nuevas tecnologías hacen que aquellos pasen desapercibidos a menudo o sean minimizados en sus consecuencias. Muchos de esos conflictos tendrán efecto sobre los componentes de la gobernanza estatal en los términos desarrollados en “Gobernanza fallida”.

- **Algunos ejemplos**

A continuación se presentan algunos desarrollos de sistemas de alerta temprana no destinados específicamente a la temática de los desastres naturales o antrópicos.

- Como antecedente local, Pedroso (2020) aborda la creación de un sistema de alerta temprana apoyándose en la anticipación estratégica orientado a la Inteligencia Estratégica y tomando como base los desarrollados en la Argentina y otros países básicamente para desastres naturales¹⁰. El autor utiliza la estructura del sistema propuesta por Domínguez Calle y Lozano Báez (2014).¹¹. Allí se describen los siguientes subsistemas, que son comentados y completados por Pedroso en su trabajo:

- *“Subsistema de alerta, compuesto por la monitorización de las amenazas/peligros a nivel nacional e internacional, el cual debería producir la información que se transmite al decisor para su evaluación. Es conocer “qué” monitorear. El subrayado me pertenece.*
- *Subsistema de información del riesgo, el cual debería generar el escenario del riesgo e identificar los impactos potenciales, identificando grupos y sectores vulnerables que pueden verse afectados; en un tiempo determinado. Es conocer “cuándo” monitorear. El subrayado me pertenece.*
- *Subsistema de prevención, mediante el cual se deberían desarrollar las estrategias y acciones para reducir los daños en un territorio. Es identificar “dónde” monitorear. El subrayado me pertenece.*
- *Subsistema de información, cuyo objetivo es comunicar información oportuna sobre el peligro, haciendo énfasis en los grupos vulnerables y teniendo en cuenta medidas de mitigación, escenarios potenciales de riesgo y estrategias de preparación (Baez, 2014); Es identificar “con qué” comunicar la información de peligro.*

A estas definiciones propuestas por el autor a mi juicio faltaría complementar un subsistema de respuesta inmediata, que podemos definirlo de la siguiente manera:

- *Subsistema de respuesta inmediata, cuyo objetivo es determinar los protocolos o criterios de intervención que permitan al decisor mitigar y/o contrarrestar los daños en su territorio. Es identificar el “cómo” mitigar las amenazas.*

¿Cómo deberían interactuar los distintos subsistemas en una apreciación de Inteligencia Estratégica?

Ante una señal de un SAT detectada por el subsistema de alarma se deberían activar de forma escalonada los otros subsistemas: información del riesgo, para confeccionar la matriz de riesgo con los sectores vulnerables afectados; el subsistema de prevención para mitigar el daño, el subsistema de información para comunicar en el menor tiempo posible los posibles escenarios de riesgo y por último el subsistema de respuesta inmediata para encaminar la respuesta adecuada.”

- Swisspeace, un instituto suizo dedicado a la investigación y la práctica relacionadas con la construcción de la paz, lanzó en 1998 un proyecto de alerta política temprana llamado FAST "Früh-Analyse von Spannungen und Tatsachenermittlung" (Análisis temprano de tensiones e investigación de hechos), con la finalidad de prevenir crisis humanitarias y anticiparse a conflictos armados en la post guerra fría bajo el auspicio de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), organismo dependiente del Departamento Federal de Asuntos Exteriores de ese país.
- Con el auspicio de la Organización Internacional del Trabajo OIT, en 2020 se elaboró un SAT para conflictos laborales en Colombia. Coincidió en que:

“Un sistema de alerta temprana es para analizar información brindada para llegar a conclusiones prospectivas sobre lo que podría pasar a futuro y tomar decisiones desde el presente al respecto. No debe confundirse con observar y describir únicamente y luego difundir las descripciones.”

“La alerta temprana advierte sobre el riesgo que algo, una situación o temas en desacuerdo pueden convertirse en una situación de índole violento y/o destructivo, con consecuencias no deseables para ninguna de las partes y/u otros terceros. Con alertas por lo tanto queremos prevenir situaciones de estilo poco constructivos que puedan destruir a corto y a largo plazo más de lo que llevan a resolver.”

Resulta interesante en este trabajo el concepto de indicadores de riesgo, a los cuales define como aquellos:

“[...] que sirvan para alertar sobre riesgos de conflictos laborales poco constructivos que se puedan avecinar, o sobre un proceso de un conflicto en desarrollo abierto en que las partes podrán radicalizarse, o el conflicto podría conllevar a implicaciones futuras poco deseables para las partes o para la región en donde está surgiendo, es de conveniencia entender bajo el término “indicador”: Variables, aspectos, características observables y evidentes, son hechos que pueden ser deducibles desde diferentes perspectivas coincidentes.”¹²

- Sánchez Vázquez y Eguiguren Riofrío (2017)¹³ trabajaron sobre un SAT para prevención de conflictos en un área minera de Ecuador. Su metodología también incluye el uso de variables e indicadores a ser obtenidos de la empresa a cargo de la explotación y de la sociedad civil, en función de los cuales y a través de una escala proporcionan

alertas a las autoridades con respecto al nivel de conflictividad en la zona.

- La IGAD (Intergovernmental Authority on Development), organización africana que nuclea a Djibouti, Eritrea, Etiopía, Kenya, Somalía, Sudán del Sur, Sudán y Uganda, constituyó en 2002 el CEWARN – Mecanismo de Alerta Temprana y Respuesta ante Conflictos a fin de:

“... utilizar la alerta y la respuesta tempranas para prevenir los conflictos violentos con el fin de servir a las aspiraciones de sus pueblos de prosperidad compartida y de una paz justa y duradera. El mandato de la CEWARN consiste en recibir y compartir información sobre conflictos potencialmente violentos, así como su escalada en la región de la IGAD; emprender y compartir análisis de esa información; desarrollar escenarios de casos y formular opciones de respuesta, compartir y comunicar los análisis de la información y las opciones de respuesta y realizar estudios sobre tipos y áreas específicas de conflicto en la región de la IGAD. El mecanismo aspira a convertirse en "una red de excelencia que trabaje para hacer avanzar una región de la IGAD en la que la reducción de los riesgos de conflicto violento a través de una alerta y una respuesta tempranas estructuradas y coherentes es central para la gobernanza local, nacional y regional en sus áreas prioritarias de intervención.”¹⁴

Un sistema como el CEWARN – observación válida para otros SAT/SART – requiere contar con modernas herramientas tecnológicas de apoyo, en particular las de comunicaciones. Una de sus críticas (2013) afirma que:

“El mayor impedimento para la respuesta temprana está relacionado con los canales establecidos para facilitar el intercambio de información entre los actores regionales y

*nacionales. Se ha informado de que, anteriormente, se tardaba hasta seis meses para que la información se transmitiera desde el terreno a los Estados miembros”.*¹⁵

Aunque un sistema como el CEWARN agrupa distintos Estados, con toda la complejidad que ello implica, no pareciera distar mucho de los inconvenientes que se presentarían aún en un sistema intraestatal. Por otra parte, su experiencia resalta la importancia de ubicar este tipo de sistemas al más alto nivel de gobierno.

- La OCDE (2009) da interesantes lineamientos para la conformación de sistemas de alerta temprana¹⁶. Se debe tener en cuenta al respecto que están orientados a la prevención de violencia, destacándose como pertinentes para este trabajo las siguientes consideraciones:

- ❖ *“Preguntas a realizar sobre los sistemas de alerta temprana:*
 - *¿Cuál es el enfoque operativo y geográfico de su sistema de alerta temprana?*
 - *¿Cuál es el presupuesto anual de su sistema de alerta temprana y quién lo financia?*
 - *¿Cuáles son las principales actividades del sistema de alerta temprana (seguimiento, sesiones informativas, redacción de informes, etc.)?*
 - *¿Qué metodología se utiliza (cualitativa y/o cuantitativa - análisis de conflictos, fragilidad del Estado, etc.), y cuáles son las principales fuentes de información (medios de comunicación, monitores locales, datos estructurales, etc.) de su sistema de alerta temprana?*
 - *¿A qué público se dirige (responsables de la toma de decisiones en determinados organismos, comunidades locales, público en general, etc.) y qué productos de alerta (informes, resúmenes, documentales, etc.) y con qué*

frecuencia ofrece? ¿Existe un circuito de retroalimentación entre usted y el público objetivo?

- *¿Cuáles son los vínculos entre su sistema de alerta temprana y la respuesta temprana? ¿Proporciona recomendaciones para la respuesta? ¿Existe una conexión directa con mecanismos/instrumentos específicos?*
- *Si su sistema de alerta temprana coopera, coordina actividades u opera en asociación con otros organismos externos (gobiernos, organismos multilaterales, ONG, etc.), ¿de qué organismos se trata y cuáles son las formas de cooperación/coordinación/asociación?*
- *¿Cuáles considera que son los principales puntos fuertes y las limitaciones/retos a los que se enfrenta su sistema de alerta temprana?*
- *¿Existen casos de éxito o impactos particulares de los que su sistema de alerta temprana haya sido responsable?”*

❖ *“La revisión de los sistemas de alerta temprana gubernamentales, intergubernamentales y no gubernamentales concluye que estos sistemas proporcionan:*

- *Una capacidad de predicción de crisis que permite una toma de decisiones proactiva.*
- *Una base más sólida para la toma de decisiones basada en pruebas sobre los países afectados por la crisis.*
- *Una mejor programación a través de revisiones sistemáticas de los países y análisis de expertos.*
- *Una contribución al establecimiento de prioridades a través de productos tipo lista de chequeo.*
- *Un punto de partida para desarrollar una definición compartida de los problemas de los países afectados por la crisis que sienta las bases para respuestas más coherentes.*
- *Una reserva de ideas para las respuestas y, en ocasiones, el foro para reunirse con otros participantes y planificar estrategias de respuesta conjuntas.”*

- ❖ “Los sistemas de alerta temprana gubernamentales, intergubernamentales y no gubernamentales tienen diferentes objetivos. Sin embargo, se acepta generalmente que un sistema de alerta temprana eficaz:
 - está basado “cerca del terreno” o cuenta con sólidas redes de monitores sobre el terreno;
 - utiliza múltiples fuentes de información y métodos de análisis cualitativos y cuantitativos;
 - aprovecha las tecnologías de comunicación e información adecuadas;
 - proporciona informes regulares y actualizaciones sobre la dinámica del conflicto a las principales partes interesadas nacionales e internacionales y
 - tiene un fuerte vínculo con los mecanismos de respuesta.”

- El siguiente constituye un resumen de los sistemas gubernamentales listados por la OCDE (2009) en ese trabajo¹⁷:

País / Organismo	Denominación	Finalidad	Zona de acción	Horizonte temporal
REINO UNIDO	Conflict Prevention Pool	Reducción global y regional de los conflictos y de su impacto, para crear las condiciones necesarias para la construcción del Estado y el desarrollo económico	África, América, Balcanes, Rusia, Sud Asia	No se aclara
BANCO MUNDIAL	Rapid Response to Crises and Emergencies	Hacer frente a emergencias de todo tipo relacionadas con su objeto	Global	10 semanas

País / Organismo	Denominación	Finalidad	Zona de acción	Horizonte temporal
CANADÁ	Stabilisation and Reconstruction Task Force (START)/Global Peace and Security Fund (GPSF) ¹⁸	START: garantizar respuestas oportunas, coordinadas y eficaces a las crisis internacionales GPSF: Apoyar los procesos de paz, justicia y protección de civiles en conflictos armados	Global	No se aclara

Del listado precedente surge que en general se trataban de herramientas para respuesta rápida ante situaciones conflictivas detectadas, pero no para desarrollar escenarios futuros a partir de los cuales generar sistemas de alerta y respuesta tempranas para anticiparse a dichas situaciones y adoptar las previsiones a que den lugar.

¿Para qué se necesita un SART de gobernanza estatal?

La respuesta se halla en principio en el concepto de “gobernanza fallida”, entendida como:

“[...] una situación temporal y espacialmente de alcance variable, que pone de manifiesto el fracaso de sociedad y gobierno en crear las condiciones para gobernar bien, hacerlo y controlar y auditar esa acción. Todo ello al amparo y con los límites que les impone a ambos el estado de derecho.”¹⁹

Aceptando que las fallas en la gobernanza estatal constituyen el camino más directo y contribuyente con la fragilidad de un Estado o bien con la reiteración de frustraciones que afectan el desarrollo general de un país en todas sus facetas, la disponibilidad de mecanismos que actúen como alertas tempranas en sus distintos componentes permitirá adoptar medidas tendientes a gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse al anticiparse a su oportunidad y lugar de ocurrencia, según los escenarios futuros elaborados.

Sin entrar en la consideración de situaciones extremas como lo es el estado fallido, existen otras acotadas al incumplimiento total o parcial y limitado en tiempo y espacio de los roles del Estado, que pueden ser aplicables a un abanico más amplio de posibilidades. Y es en ese punto en donde la temática abordada cobra vital importancia. Porque:

- ¿Cómo puede calificarse un Estado en decadencia a la luz de los índices correspondientes a expresiones medibles en el ejercicio de sus funciones en forma sostenida por al menos medio siglo? (Esa decadencia no se manifiesta solamente por peores resultados sino por aquellos en los cuales las mejoras son sensiblemente menores a las que presentan países de características similares).
- ¿No sería conveniente disponer de herramientas para resaltar ese incumplimiento y comprometer a gobiernos y sociedad en general en la aplicación de medidas correctivas o al menos para la toma de conciencia de esa situación despojada de intereses coyunturales u oportunismo electoral?
- ¿No existen manifestaciones evidentes acerca de la incapacidad puesta de manifiesto – sin distinción de niveles ni poderes del estado – en el cumplimiento de sus roles específicos?

- ¿La puntualización geográfica y sectorizada de tales falencias no impulsaría a encarar acciones para revertir la situación?
- ¿Resultados como los mencionados no contribuirían a crear conciencia en la clase política y la sociedad civil acerca de la importancia de la disponibilidad de una visión estratégica de país a futuro, de ambiciosos objetivos estratégicos y de las consecuentes políticas de estado?

En este punto se llama la atención respecto del carácter fundamental de esa visión consensuada a la hora de, por ejemplo, dar lugar a una Estrategia de Seguridad Nacional y a otras sectoriales.

Las respuestas a los interrogantes precedentes indican que la disponibilidad de una herramienta como un sistema de alerta y respuesta temprana de gobernanza estatal sería un factor decisivo en la determinación y conducción de la estrategia nacional y simultáneamente una guía de ineludible consideración por los poderes del Estado y los distintos niveles de la administración pública.

Fundamentos teóricos de un SART basado en prospectiva (genérico)

- Se toma como base en este trabajo para el logro de la anticipación estratégica el método MEYEP²⁰, adaptado en función de las necesidades.
- En esa concepción, un SAT/SART contempla los siguientes pasos²¹:
 - *Primer paso: elaborar los Mapas de Riesgos y de Oportunidades a Futuro*

Parte de la elaboración de escenarios futuros a través de la conjunción de prospectiva e inteligencia estratégica. La temática a analizar (en nuestro caso serían los parámetros componentes de la gobernanza estatal) se divide en variables e indicadores, pasibles de ser sometidos a medida que facilite su análisis y comparación.

Por variable entendemos una

“... parte, cualidad o característica” del tema considerado, “una parte, cualidad o característica concreta de nuestro tema de estudio, perfectamente identificable y distinta de otras, con capacidad de cambiar y de ser medida o evaluada”²².

Cuando no tenga esos atributos se la descompondrá en indicadores que sí sean factibles de medición.

Esas variables son combinadas, generando los distintos escenarios. A su vez, para cada caso se analizarán los efectos positivos o negativos que pueden generar, de lo cual surgirán mapas de riesgos y oportunidades, en el horizonte temporal elegido. La calidad y precisión de esos mapas serán el factor de éxito del trabajo.

Convengamos que un riesgo implica un posible daño, por lo cual las acciones que se ejecuten buscarán en lo posible evitarlo; de no ser posible se buscará limitar su impacto. En todos los casos se adoptarán previsiones para una rápida recuperación de la organización o área afectada (resiliencia).

- *Segundo paso: detectar los IPC (indicios de pre-configuración) y montar el / los SAT*

Habitualmente se debe hablar de SAT/SART en plural, por cuanto será normal constituir un SAT/SART principal compuesto a su vez por

subsistemas cuyos procedimientos de diseño y montaje son similares al SAT principal.

- (1) Tomar cada uno de los riesgos y verificar si es posible agrupar algunos de ellos en algo que los incluya, a la manera de un “riesgo mayor”.*
- (2) Verificar para ese riesgo reconocido, si tiene o puede tener riesgos derivados, e identificarlos si se lo considera apropiado.*
- (3) Para cada riesgo principal y cada derivado, determinar qué “indicadores” (a los que llamaremos IPC, que significa Indicios de Pre-Configuración) deberían ser analizados continuamente, de tal manera que su movimiento (en incremento o disminución) pueda estar dando alguna “señal” que se incrementa o disminuye la probabilidad de que dicho riesgo se configure en un hecho concreto (ver esquema presentado en la figura que sigue).*
- (4) Definir la forma, contenido y características que cada IPC debe tener, para ser útil.*
- (5) Recordar que, de la misma manera que para todo indicador, para cada IPC debe determinarse:*
 - Qué debe medirse u observarse.*
 - Cómo debe medirse o evaluarse.*
 - Fórmula, algoritmo, rango u otra manera de “medirlo”.*
 - Frecuencia o momentos en que debe ser medido o evaluado.*
 - Manera en que deben ser presentados los resultados de medición o evaluación.*
- (6) Determinar la forma en que será medido o evaluado cada IPC. En lo posible, debe buscarse procesos automáticos y continuos de medición.*
- (7) Desarrollar, montar y poner en servicio el correspondiente SAT.*
- (8) Producir la integración de los distintos SAT, siempre que no afecte su utilidad y procesamiento. De esta manera, quedan montados y operativos los SAT, brindando información de alta sensibilidad para la toma de decisiones.*

El proceso para la construcción de un SART

- En principio es necesario aclarar por qué se hace referencia a “los futuros” (plural en lugar del “futuro” singular). Para ello vale recurrir a la teoría del “Cono de futuros” (también referido como de plausibilidad) de Joseph Voros²³. La Figura 1 representa es una interpretación del mismo.

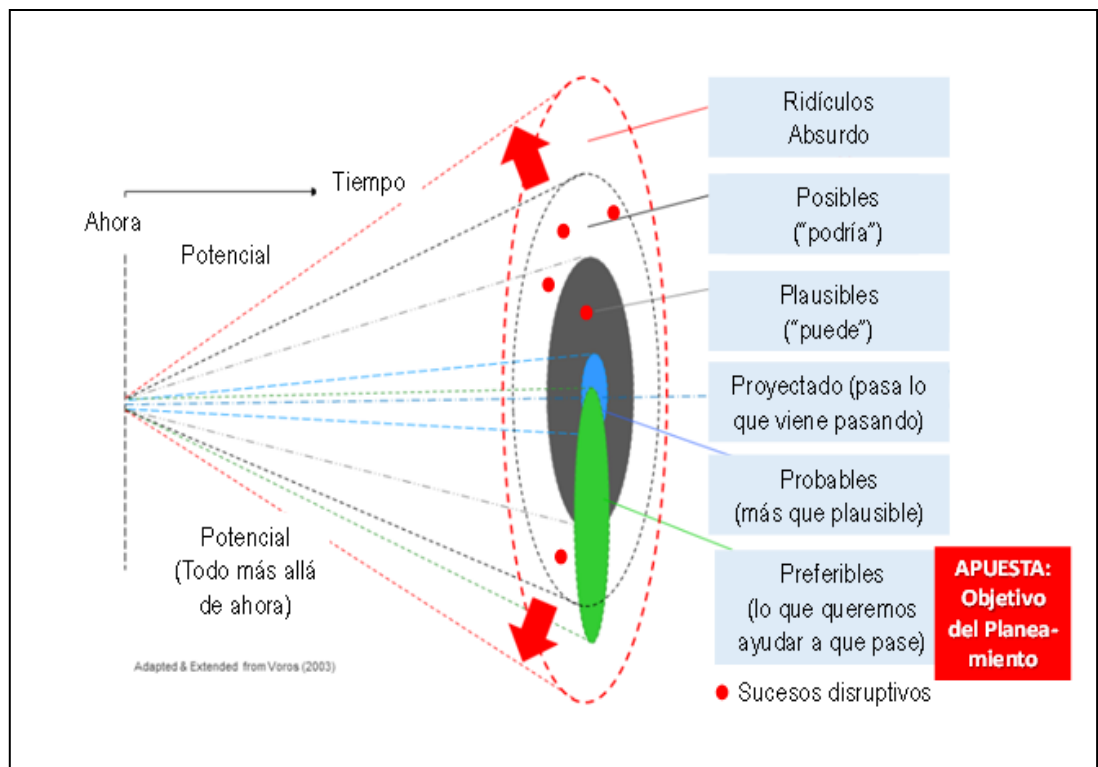


Figura 1

- Dejando de lado lo que puede considerarse absurdo o ridículo (futuros “descabellados”, considerados al sólo efecto de no limitarnos en la exploración del futuro²⁴), hay luego una escala de probabilidad creciente de futuros, que denominamos posibles, plausibles y probables.
- Para el planeamiento anticipativo es fundamental el área de los preferibles (de ahí surgirá aquél al cual “apostamos”, sin dejar de considerar las

contingencias que emanan de los restantes futuros considerados). El futuro “proyectado” es el primero en determinarse, porque implica determinar qué sucedería si no ocurre ningún imprevisto (si sucede lo que viene sucediendo), por eso está en singular a diferencia del resto.

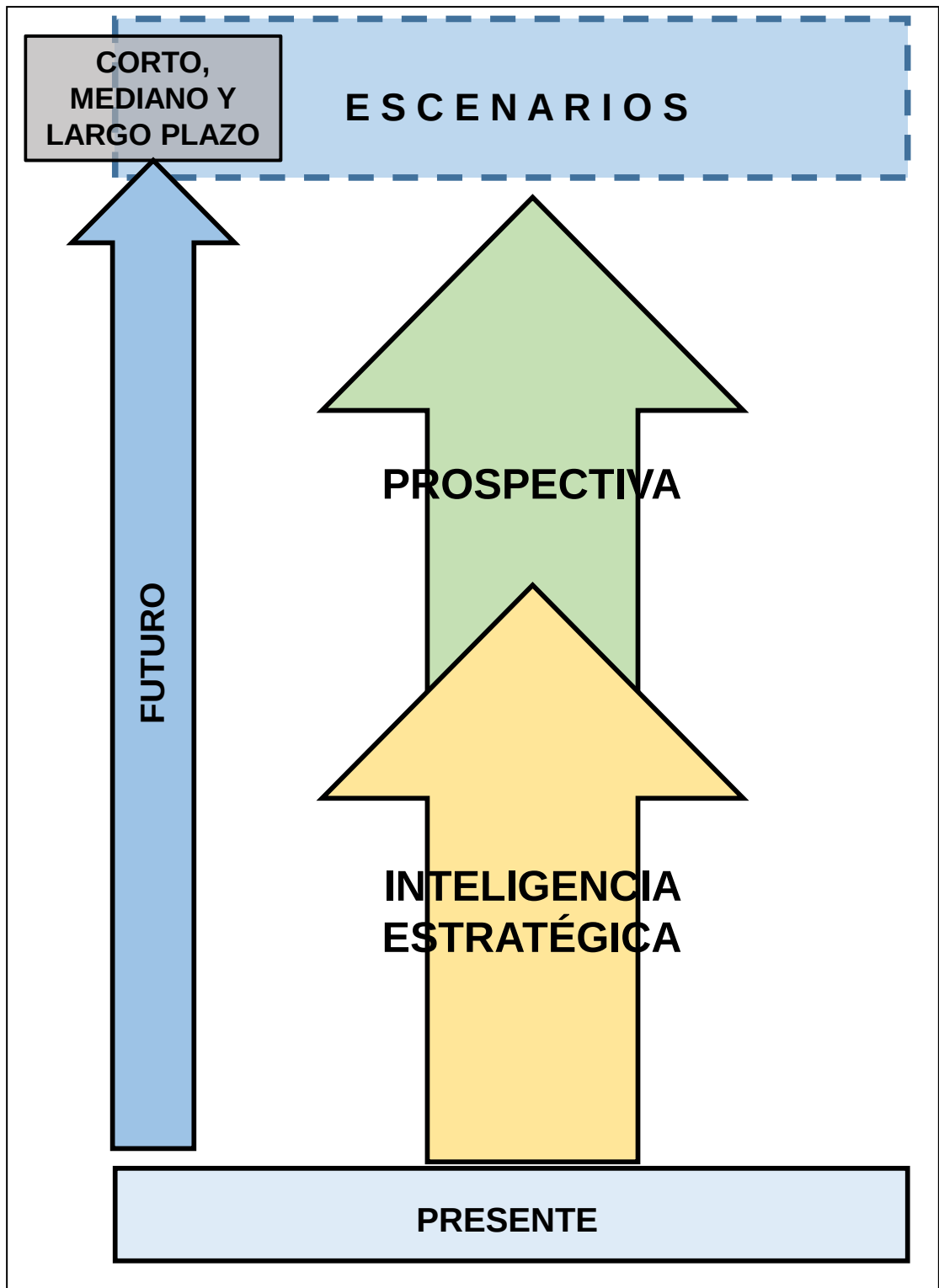


Figura 2

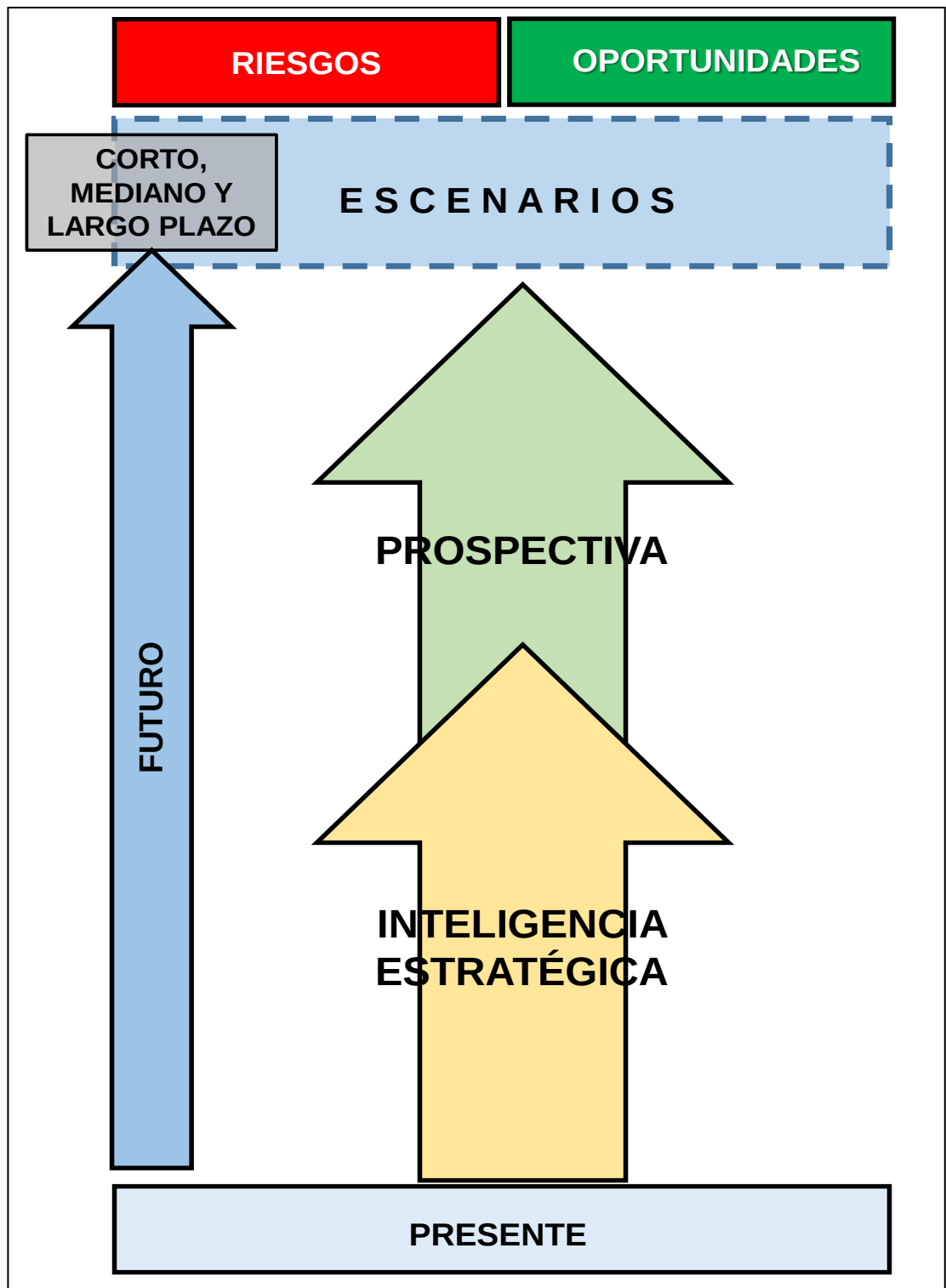


Figura 3

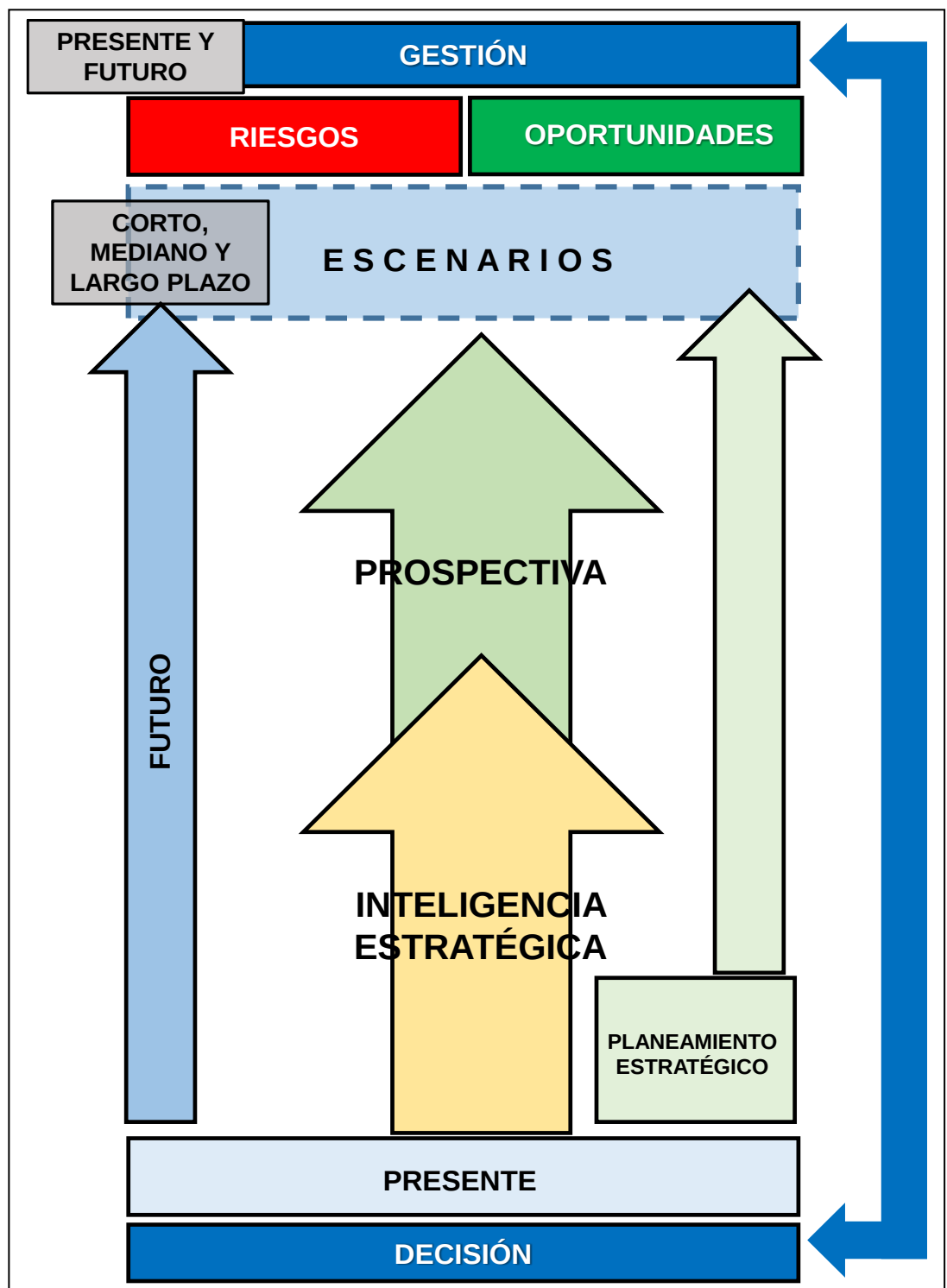


Figura 4

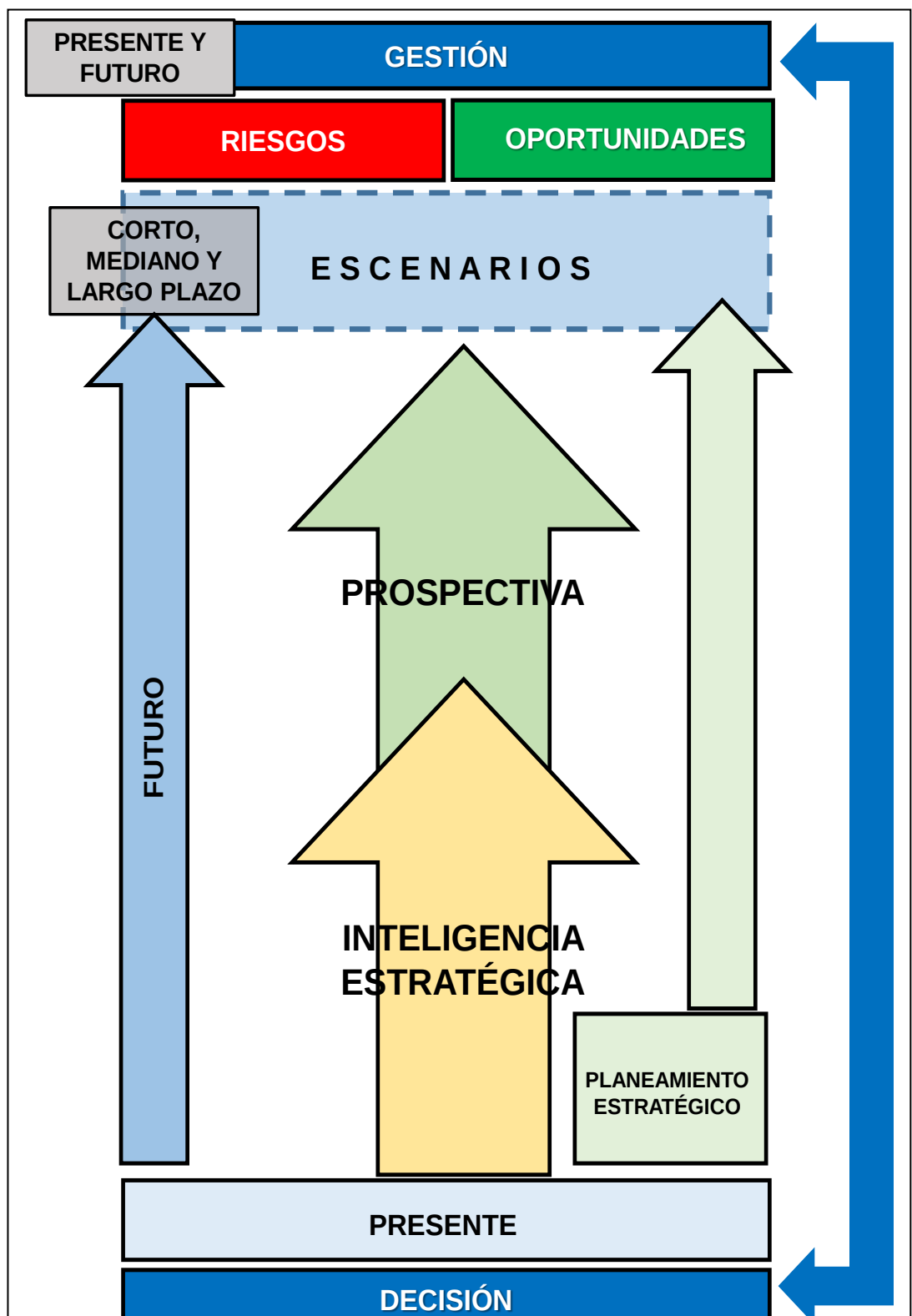


Figura 5

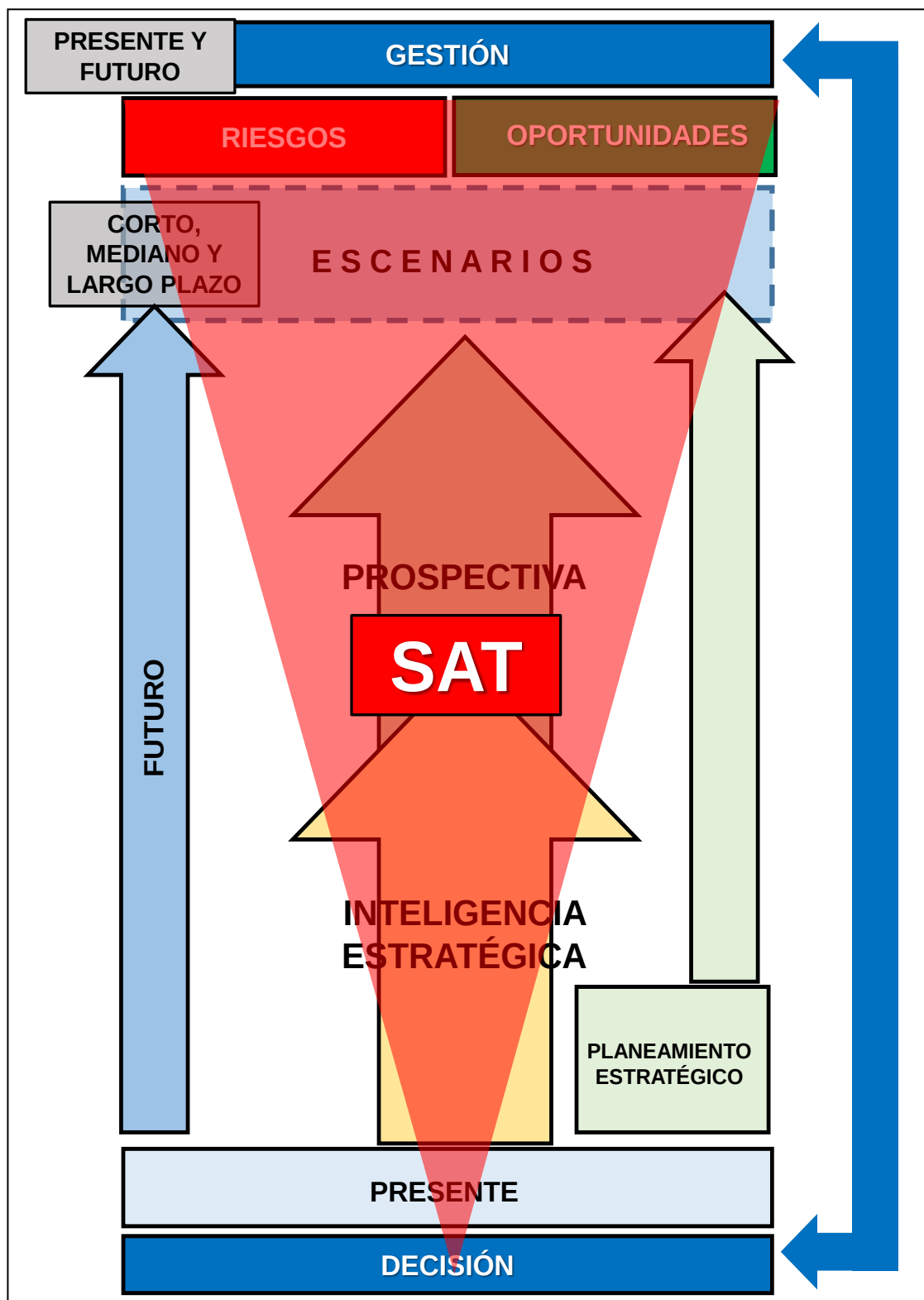


Figura 6

- La Inteligencia Estratégica apoyada en la Prospectiva proporcionará el conocimiento de futuro necesario para diseñar los escenarios futuros en el horizonte temporal seleccionado (**Figura 2**). Dichos escenarios pueden ser elaborados tanto para el corto como para el mediano y /o largo plazo.
- A partir de los escenarios se elaboran mapas de riesgos y oportunidades, paso fundamental del método (**Figura 3**).
- El planeamiento estratégico se dirigirá hacia el escenario seleccionado elegido como el futuro deseado para la propia organización. (**Figura 4**).
- La anticipación estratégica continua se logra cuando las decisiones que se toman en todo momento se orientan a facilitar la gestión de los riesgos y el aprovechamiento de oportunidades en los futuros resultantes del “sobrevuelo” propio de la prospectiva, a fin de mejorar (o como mínimo mantener) el balance estratégico. Ese proceso – continuo – es circular, no acaba, se reencauza de ser necesario (**Figura 5**).
- Finalmente, transformando las variables e indicadores en “indicios de preconfiguración” (una suerte de “hitos” que señalan el camino hacia cada escenario, que dan alarmas sobre lo que puede pasar si se sigue esos caminos) se monta el o los sistema/s de alerta temprana (**Figura 6**).

Propuesta de un SART para que el Estado se anticipe estratégicamente a fallas en la gobernanza y adopte las medidas para reencauzar la situación hacia lo deseado

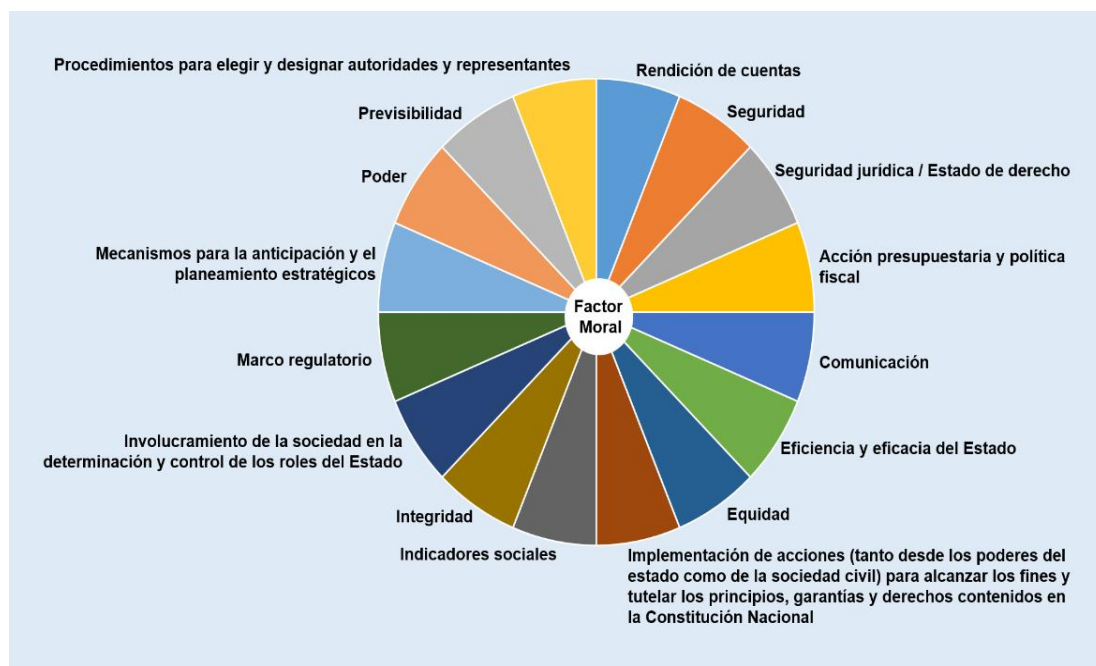


Figura 7

Parámetros a considerar en la gobernanza estatal²⁵

- Poniendo el foco en los parámetros componentes de la gobernanza estatal propuestos en “Gobernanza fallida”²⁶ (Figura 7), puede desarrollarse un mecanismo que los incorpore en un sistema de alerta temprana que de las señales de alarma oportunas acerca de los desvíos en los mismos con respecto a los estándares deseables a fin de adoptar las acciones necesarias para reencauzar su comportamiento. Así, la alerta temprana funcionará como un elemento fundamental en la prevención de riesgos y el aprovechamiento de oportunidades en el marco de la gobernanza estatal.

Para ello será necesario fijar metas o límites precisos, asociados a escenarios en el mediano y largo plazo cuyas variables e indicadores sirvan a la comparación con la realidad.

Dada la complejidad de un sistema como el mencionado y su finalidad orientada a alertar sobre desvíos en los componentes de la gobernanza estatal, deberá concentrarse en objetivos del mayor nivel de agregación.

Cada uno de los componentes dará lugar a la conformación de un subsistema de alerta temprana, cuya suma constituirá el SAT propuesto.

- La propuesta constituye una adaptación del modelo de SAT del MEYEP. Es factible de ser modificada conforme lo vaya recomendando el montaje del SART y la experiencia que surja de su operación.
- En cuanto a los tiempos:
 - Un horizonte temporal de 10 años se propone como máximo, debiendo existir etapas intermedias.
 - Se estima que un año es un período adecuado para escalonar el diseño y montaje y operación del SART.
 - Dado la complejidad del trabajo, parecería razonable emitir los informes de gobernanza estatal cada dos años.

Los tiempos precedentes pueden ser mayores o menores según necesidades y particularidades de cada caso de aplicación.

- Si bien se deberá generar un software de apoyo, el análisis de las variables requerirá el trabajo de analistas especializados dado ciertas características no factibles de automatización. Como un sistema combinado cuantitativo y cualitativo, habrá variables que solamente se podrán expresar en términos conceptuales, requiriendo necesariamente ese trabajo

- El resultado final se traducirá en impactos para cada escenario, en la forma de riesgos y oportunidades.
- La evolución en el tiempo de los distintos parámetros puede ser presentada gráficamente a los efectos de hacer evidente el impacto de su sentido positivo o negativo. En ese orden, pueden tenerse en cuenta el trabajo de Kaufmann et al.²⁷
- El monitoreo de la gobernanza estatal proporcionará un elemento de juicio adicional a la necesidad de contar con una visión u objetivos de país a largo plazo, los cuales conformarán el escenario deseado para cada horizonte temporal a fin de contrastar con el comportamiento real de las variables.

Si aquella visión u objetivos no existieran (debería ser una de las primeras consecuencias del SART procurarlas), se utilizarán variables producto de las buenas prácticas y/u objetivos aceptados en cada componente (escenario óptimo), como por ejemplo las sugeridas por organismos como la OCDE o la evolución observada en otros países o bloques que resultaren factibles de ser empleados como referencia.

Es necesario tener en cuenta que de no contar con una visión de país y los consecuentes objetivos, el sistema propuesto no haría un aprovechamiento integral de las ventajas que le otorga la anticipación estratégica, ya que se estructuraría sobre la base de criterios establecidos por otros.

- **Montaje del sistema**

Paso 1: Elaborar el escenario óptimo

Para ello se tendrá en cuenta la visión de país y/o los objetivos a futuro, con un horizonte temporal máximo a establecer, ejemplo 10 años. De no

contar con ellos, se conformará a partir de estándares aceptados internacionalmente tomados como medida a contrastar.

Se lo considera sólo como referencia y para traccionar en sentido positivo al escenario deseado. Obrará como reaseguro para evitar la generación de objetivos poco ambiciosos, especialmente si desde el Estado se buscara emplearlos con fines distintos a los planteados, mostrando éxitos basados en mejoras poco sustanciales.

Paso 2: Elaborar el escenario deseado

Condensa las variables e indicadores seleccionados para el horizonte temporal considerado. Podrá coincidir total o parcialmente con el óptimo según los objetivos planteados para un horizonte temporal establecido.

Para su determinación deberán tenerse en cuenta el comportamiento tendencial de cada variable, las reales capacidades del Estado para mejorarla y el escenario óptimo.

Paso 3: Completar el cuadro de variables e indicadores

Se confeccionará un cuadro como el de la Figura 8 (la designación numérica de variables e indicadores es sólo a modo de ejemplo) para cada componente, para los escenarios deseado y óptimo y horizonte temporal (en este caso por ejemplo hasta 10 años), indicando para cada uno la meta temporal ajustada:

COMPONENTE:		ESCENARIO:		META TEMPORAL
VARIABLES		INDICADORES		
1		1.1		
		1.2		
2				
3		3.1		
		3.2		
		3.3		

Figura 8

A diferencia del método MEYEP, en este caso las variables e indicadores darán lugar a la conformación exclusivamente de los escenarios nombrados y su combinación será mucho más limitada.

Además de las variables deberán considerarse los denominados “eventos de ruptura”, resultado de responder a “... *¿qué cosas podrían ocurrir a futuro, aunque no haya hoy ningún indicio o presunción?*”²⁸. Esos eventos de ruptura, previo análisis de su impacto, serán tenidos en cuenta a la hora de elaborar planes de contingencia.

Paso 4: Completar el cuadro de indicios de pre-configuración para todos los escenarios deseado, aceptable, observado, débil y fallido

El **escenario fallido** corresponderá a una situación que trasciende el umbral hacia la falla en la gobernanza para cada componente considerado (menos del 25 % del escenario deseado).

Los escenarios correspondientes a la evolución gradual de las variables serán²⁹:

- **Aceptable** (75 a menor a 100 % del escenario Deseado).
- **Observado** (50 a menor a 75 % del escenario Deseado)
- **Débil** (25 a menor a 50 % del escenario Deseado)

“La evaluación de los escenarios mencionados se orientará fundamentalmente al reconocimiento de los riesgos y oportunidades a futuro que cada uno de ellos presenta.”³⁰

Para armar cada escenario se trabajará con variables e indicadores que tengan “vida” en el horizonte temporal seleccionado para llevar a cabo el trabajo.

Como otra adaptación del Método MEYEP, las variables e indicadores se transformarán en el paso siguiente en indicios de pre-configuración asignándoles valores para las etapas intermedias a fin de facilitar su contraste con la situación real monitoreada en cada una.

Paso 5: Confeccionar el Cuadro de indicios de pre-configuración

Se elaborará la tabla de la Figura 9 con los indicios de pre-configuración para cada escenario teniendo en consideración las variables e indicadores en los porcentajes que lo conforman y precisándolos para los horizontes temporales de trabajo.

La situación en la que se encuentra cada variable / indicador, traducidos en indicios de pre-configuración, indicará hacia qué escenario se está orientando.

COMPONENTE:		ESCENARIO:	HORIZONTE TEMPORAL				
			T-8	T-6	T-4	T-2	T
INDICIOS DE PRE-CONFIGURACIÓN							
1.1							
1.2							
2							
3.1							
3.2							
3.3							

Figura 9

En los distintos horizontes temporales considerados (para el ejemplo máximo de 10 años e intermedios), se considerarán como indicios de pre-configuración las situaciones en que debería encontrarse cada variable / indicador para cada escenario en el momento de análisis, a través de una gradualidad razonable fija con respecto al estándar de llegada, expresada en los porcentajes detallados precedentemente.

Si bien puede considerarse este procedimiento como demasiado limitativo, servirá a los efectos de generar los niveles de alarmas buscados y a establecer los avances en procura de mejorar las condiciones de la gobernanza estatal.

El empleo de porcentajes no es limitativo de otras medidas. Si las circunstancias así lo recomiendan, podrán utilizarse valores absolutos o redacciones de objetivos de tipo conceptual, respetando el principio de adecuada diferenciación entre los horizontes temporales considerados. Será clave en este último caso el criterio de los analistas.

Paso 6: Determinar el grado de gobernanza por componente

Se volcará en la planilla de la Figura 10 el monitoreo de la situación por componente.

Contrastando el resultado del monitoreo (situación actual) con los de cada escenario (indicios de pre-configuración) se conocerá en dónde se encuentra cada variable / indicador y con ello podrá configurarse el estado general del componente. Esos indicios deberán considerar un grado de tolerancia (desde / hasta).

REPÚBLICA ARGENTINA - SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA DE GOBERNANZA ESTATAL									
SUBSISTEMA		(1)						HORIZONTE TEMPORAL	(2)
E S C E N A R I O (4)	DENOMINACIÓN	INDICIOS DE PRE-CONFIGURACIÓN (3)						RIESGOS (5)	OPORTUNIDADES (5)
		1	2.1	2.2	3.1	3.2	3.3		
	DESEADO								
	ACEPTABLE								
	OBSERVADO								
	DÉBIL								
	FALLIDO								
PONDERACIÓN (6)				X3			X2		
MONITOREO AÑO		(7)							
RESULTADO		(8)		DIRECCIÓN		(9)		ALERTA	(10)

Figura 10

De esa manera será factible reencauzar lo planificado, traducido en reaccionar ante lo que pasa y accionar ante lo que puede pasar respectivamente, siendo en este último caso donde se explota el carácter anticipativo del SAT.

Ese planeamiento se concentra en el futuro deseado, evitando a la vez que alguno de los futuros (escenarios) sorprenda mientras se puede ir

alcanzando el elegido. Éste será el norte al que se orientará el planeamiento estratégico.

Referencias

- (1) Componente
- (2) Año (hasta a 10 años)
- (3) Refieren al Cuadro de indicios de pre-configuración
- (4) En función de la contrastación con la situación real monitoreada se pondrá el valor en porcentaje del objetivo alcanzado en el casillero correspondiente al índice de pre-configuración entre cuyos límites (desde / hasta o definición) esté contenido. El criterio de los analistas recomendará cómo hacer efectivo este paso para resultados no numéricos.
- (5) Listar.
- (6) Aplicar a/l/los indicios/s de pre-configuración cuya importancia relativa se desee resaltar.
- (7) En que se lleva a cabo el monitoreo.
- (8) Surge de sumar las calificaciones parciales de indicios de pre-configuración (100 puntos a cada uno, en función del porcentaje alcanzado respecto de lo deseado, ya sea de manera directa o por aproximación al grado de cumplimiento de metas no factibles de llevar a valores numéricos), aplicando si corresponde los coeficientes de ponderación y llevando el resultado final a 100 (Ejemplo si la suma total posible es 1500 y se obtienen 900 puntos, el resultado sería igual a 60 - Observado).

A continuación de ese valor se coloca el grado según el siguiente cuadro y se colorea la casilla correspondiente:

COMPONENTE ...
ACEPTABLE (75 A 100)
OBSERVADO (50 y menos de 75)
DÉBIL (25 y menos de 50)
FALLIDO (Menos de 25)

- (9) Indica el sentido ascendente o descendente respecto del monitoreo realizado en el período precedente, a fin de dar idea de la evolución. En caso de tratarse del primer monitoreo, no aplicable (N/A).
- (10) Cuando el resultado fuere ACEPTABLE no se generará Alerta. Para el resto será³¹:

COMPONENTE	ALERTA
OBSERVADO	AMARILLA
DÉBIL	NARANJA
FALLIDO	ROJA

Paso 7: Determinar el grado de gobernanza estatal

Se sumarán los resultados de los componentes y se llevará el resultado a 100. Así llegaremos a la planilla de la Figura 11.

REPÚBLICA ARGENTINA - SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA DE GOBERNANZA ESTATAL									
DETERMINACIÓN GRADO DE GOBERNANZA ESTATAL					HORIZONTE TEMPORAL		(1)		
COMPONENTE			CALIF (2)		COMPONENTE			CALIF (2)	
ACCIÓN PRESUPUESTARIA Y POLÍTICA FISCAL					MARCO REGULATORIO				
COMUNICACIÓN					MECANISMOS PARA LA ANTICIPACIÓN Y EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICOS				
EFICIENCIA Y EFICACIA DEL ESTADO					PODER				
EQUIDAD					PREVISIBILIDAD				
IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CONSTITUCIÓN NACIONAL					PROCEDIMIENTOS PARA ELEGIR Y DESIGNAR AUTORIDADES Y REPRESENTANTES				
INDICADORES SOCIALES					RENDICIÓN DE CUENTAS				
INTEGRIDAD					SEGURIDAD				
INVOLUCRAMIENTO DE LA SOCIEDAD EN LA DETERMINACIÓN Y CONTROL DE LOS ROLES DEL ESTADO					SEGURIDAD JURÍDICA / ESTADO DE DERECHO				
RESULTADO		(3)		MONITOREO AÑO		(4)		GRADO DE GOBERNANZA (7)	
FACTOR MORAL INCIDE (5)		SI	NO	(6)					
DIRECCIÓN		(8)			ALERTA			(9)	

Figura 11

Referencias

- (1) Año (hasta a 10 años).
 - (2) Numérica de componente, coloreando el casillero según corresponda.
 - (3) Surge de sumar las calificaciones parciales de los componentes y llevando el resultado final a 100.
 - (4) En que se lleva a cabo el monitoreo.
 - (5) En este punto se considerará el Factor moral (Encerrar en círculo la opción elegida). Según su incidencia positiva, podrá mejorar los niveles de gobernanza fallida, débil y observada agregándoles el signo +. Para la incidencia negativa en los casos de gobernanza aceptable, observada y débil se les agregará el signo -.
- Para la determinación de la incidencia positiva o negativa del Factor moral se recomienda el trabajo de un grupo de expertos de reconocida

trayectoria en el ámbito nacional, pudiéndose incorporar también del ámbito internacional.

- (6) Indicar si la incidencia moral es positiva o negativa.
- (7) Grado, acompañado de + o – según corresponda (ver (5) precedente). Colorear según grado.

GRADO DE GOBERNANZA
ACEPTABLE (75 A 100)
OBSERVADA (50 y menos de 75)
DÉBIL (25 y menos de 50)
FALLIDA (Menos de 25)

- (8) Indica el sentido ascendente o descendente respecto del monitoreo realizado en el período precedente, a fin de dar idea de la evolución. En caso de tratarse del primer monitoreo, no aplicable (N/A).
- (9) Cuando el resultado fuere ACEPTABLE no se generará Alerta (colorear según grado) y se considerará como **GOBERNANZA EXITOSA**. Para el resto será:

GRADO DE GOBERNANZA	ALERTA
OBSERVADA	AMARILLA
DÉBIL	NARANJA
FALLIDA	ROJA

Los grados OBSERVADA y DÉBIL se considerarán, en razón de estar entre la EXITOSA y la FALLIDA como de **GOBERNANZA EN PELIGRO**.

- Además de los riesgos y oportunidades asociados a cada situación, se propondrán por separado para cada componente las recomendaciones sugeridas para alcanzar el escenario deseado.
- Naturalmente, las acciones subsiguientes a establecer el grado de gobernanza correspondiente estarán orientadas a realizar los ajustes necesarios para la adecuación de los distintos parámetros analizados a las condiciones establecidas para el escenario deseado según el horizonte temporal que se trate. Como consecuencia de ello, esas acciones podrán focalizarse sectorial o geográficamente según las necesidades emergentes del análisis realizado.

Conclusiones

1. La materialización del concepto de gobernanza anticipatoria puede alcanzarse aplicando los principios de la anticipación estratégica continua a la gobernanza estatal.³²
2. Las herramientas de SAT/SART gubernamentales o de ONG a las que se han accedido (excepción hecha de los destinados a prevenir catástrofes de todo tipo) refieren a situaciones extremas, normalmente ligadas a estados al borde de su colapso o bien a situaciones de violencia o carencia de recursos endémicas, dejando fuera de su interés las situaciones que se producen de manera parcial en países que mantienen su presencia y status en el marco de los organismos y del derecho y las relaciones internacionales.

En general se trata de herramientas orientadas a la respuesta pero no a la prevención de sucesos futuros para alertar sobre la inminencia de ocurrencia de riesgos y oportunidades ligados con la temática que se trate. El concepto de “apagar incendios”, reaccionar ante la detección de una

situación no deseada, debe reemplazarse por el de prevención, esto es adoptar previsiones ante probables situaciones futuras no deseadas y fundamentalmente de proacción. Por supuesto que deben existir herramientas que permitan reaccionar oportuna y eficazmente frente a imprevistos, pero ello no debe transformarse en el modus operandi habitual de la administración.

3. Las ventajas que ofrece el empleo intensivo de la tecnología de la información resultan cruciales a la hora de tener que montar y operar con éxito el SART, ya que una de sus exigencias deberá ser la operación en tiempo real a fin de facilitar la adopción de decisiones en oportunidad.
4. Los parámetros correspondientes a la gobernanza estatal son los propuestos en “Gobernanza fallida”. Los mismos pueden ajustarse conforme nivel de trabajo, necesidades y experiencia.
5. En cuanto al SART propuesto, tendrá las siguientes particularidades:
 - a. No sólo alertará sobre situaciones que afectan en grado variable a la gobernanza, sino que accionará los mecanismos necesarios para solucionarlas o reencauzarlas.
 - b. Son sus fundamentos la Prospectiva, la Inteligencia Estratégica y el Planeamiento Estratégico Anticipativo y su anclaje metodológico lo constituye el Método SAT de Anticiparse, con algunas adaptaciones.
 - 1) La Prospectiva aporta la metodología para sobrevolar el futuro y para el diseño de escenarios a partir de los cuales generar los indicios de preconfiguración portadores de futuro.
 - 2) La Inteligencia Estratégica provee el conocimiento a partir de la información de futuro.

3) El Planeamiento Estratégico Anticipativo permitirá reencauzar la acción en función de los desvíos en los caminos diseñados para alcanzar el futuro deseado (visión de país / buenas prácticas en materia de gobernanza estatal).

- c. Se enmarca dentro del concepto de gobernanza anticipatoria.
- d. Tendrá tantos subsistemas como componentes de la gobernanza estatal existan.
- e. Se aprecia que su diseño, montaje y puesta en operación demandará como mínimo - contando con los especialistas necesarios desde una célula responsable de la dirección metodológica - un año.
- f. De no existir niveles deseados propios para los parámetros (visión de país u objetivos) y para cada hito temporal dentro del horizonte elegido, se deberán usar para el contraste las buenas prácticas en materia de gobernanza estatal, aportes de organismos internacionales y comparaciones con otros países o bloques, hasta contar con los primeros.

Se aspira a que esta herramienta coadyuve a desarrollar visión y objetivos propios.

- g. En principio se evalúa como adecuada una periodicidad bianual para el establecimiento de objetivos intermedios y de las consecuentes recomendaciones a que den lugar. Ese lapso podrá variarse en función de las experiencias y ante algún evento de ruptura que así lo aconseje.
- h. La organización responsable de operar el SART deberá ubicarse al más alto nivel del Estado.

- i. El nivel responsable del SART tendrá a su cargo la difusión de los resultados a las áreas de gobierno afectadas y al público en general, previa explotación por parte de la autoridad a la que reporta.
- j. Aun reconociéndose su capacidad limitada para la recolección de información y producción de inteligencia estratégica de futuro, en particular en lo atinente a la oportunidad, puede también conformarse un SART como el propuesto en una ONG o think tank.
- k. Cada componente recibirá una calificación, las cuales combinadas permitirán arribar al grado de gobernanza estatal existente. Se generarán niveles de alerta por componente y para la gobernanza considerada globalmente. La consideración final será³³:

GRADO	GOBERNANZA
ACEPTABLE	EXITOSA
OBSERVADA	EN PELIGRO
DÉBIL	
FALLIDA	FALLIDA

- l. La modalidad de presentación propuesta podrá modificarse en función de las necesidades que surjan durante el montaje del SART.

¹ Pierri Hugo Patricio (2025). *Gobernanza fallida*. Editorial Autores Argentinos. Buenos Aires, Argentina.
https://www.linkedin.com/posts/hugo-patricio-pierri-b2793158_gobernanza-fallida-spanish-edition-activity-7328765536861896705-GR6k?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAAw9bA8BTksswiou rULYRsEsRZCrTrlz68Y

² Propiedad intelectual de Anticiparse – Eduardo Raúl Balbi y otros.

³ Pierri Hugo Patricio (2024). *La Anticipación Estratégica basada en Prospectiva y la Gobernanza Estatal en la República Argentina*. Tesis para acceder al título de Magister en Estrategia y Geopolítica bajo la dirección de la Mag Gloria Coen. Universidad de la Defensa Nacional. Buenos Aires, Argentina.

⁴ En inglés EWS, Early Warning System.

⁵ © Balbi Eduardo Raúl, 2010: “*Capacidad para analizar continuamente el futuro y detectar anticipadamente riesgos y oportunidades que cada futuro posible podría provocarnos, permitiendo a los ejecutivos decidir, planificar y operar en tiempo y forma para cumplir sus objetivos y proteger sus intereses*”

⁶ En lo sucesivo al hacer referencia al SAT a proponer en este trabajo se lo entenderá como SART según los términos de OEA/PNUD.

⁷ Organización de los Estados Americanos (OEA) / Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2016). *Guía práctica para el diseño de Sistemas de Alerta y Respuesta Temprana de Conflictos Sociales. Parte II*. Panamá.
http://www.oas.org/es/sap/pubs/guiaalerta_s.pdf

⁸ Ibídem, Parte IV.

⁹ Para entender el concepto de “zona gris” ver:
Baqués Josep (2021). De las guerras híbridas a la zona gris”. *Global Strategy – Estudios de la Guerra* 13/07/2021. Universidad de Granada, Granada, España.
<https://global-strategy.org/de-las-guerras-hibridas-a-la-zona-gris/>

¹⁰ Pedroso Norberto (2020). *Sistemas de alerta temprana utilizados como herramientas esenciales de la Inteligencia Estratégica*. Trabajo Final de Especialización de la Carrera de Especialización en Inteligencia Estratégica y Crimen Organizado Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado. Julio 2020.
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1688_PedrosoNL

¹¹ Domínguez Calle Efraín y Lozano Báez Sergio (2014). Estado del arte de los sistemas de alerta temprana. *Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales* Vol 38(148):321-32, julio-septiembre de 2014. Bogotá, Colombia.
<https://raccefyn.co/index.php/raccefyn/article/view/132/52>

¹² Kotov Rita (2020). *Sistema de alerta temprana conflictos laborales. Para subcomisiones departamentales de concertación de políticas salariales y laborales en Colombia*. Oficina de la OIT para los Países Andinos y Colombia. Colombia
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_759992.pdf

¹³ Sánchez Vázquez Luis y Eguiguren Riofrío María Beatriz (2017). Aportes teórico-metodológicos para un Sistema de Alerta Temprana de conflictos socioambientales. Experiencias en torno al Proyecto Mirador, Ecuador. *Investigaciones Geográficas Instituto de Geografía UNAM* Núm. 93 Agosto 2017. México.
<https://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-geograficas-boletin-del-instituto-118-articulo-aportes-teorico-metodologicos-un-sistema-alerta-S018846111730050X>

¹⁴ Conflict Early Warning and Response Mechanism (CEWARN). Addis Abeba, Etiopía. (En línea, traducido del inglés por el autor).
http://www.cewarn.org/attachments/article/51/CEWARN_Brochure.pdf

¹⁵ Musila Godfrey M (2013). Early Warning and the Role of New Technologies in Kenya. En *New Technology and the Prevention of Violence and Conflict*. Editado por Francesco Mancini para el International Peace Institute, p 42. Nueva York, EEUU y Viena, Austria. (Traducido del inglés por el autor).

<https://www.ipinst.org/images/pdfs/ipi-e-pub-nw-technology-conflict-prevention-advance.pdf>

¹⁶ OCDE (2009). *Preventing Violence, War and State Collapse. The future of Conflict Early Warning and Response*. Paris, Francia. (Traducido del inglés por el autor).

<https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/preventing%20violence%20war%20and%20state%20collapse.pdf>

¹⁷ OCDE (2009). Publicación citada. *Annex: Compendium of Surveyed Early Warning Systems and Early Response Mechanisms/Instruments*. (Traducido del inglés por el autor).

¹⁸ Remplazado en la actualidad por el Global Affairs Canada's Peace and Stabilization Operations Program (PSOPs), diseñado para la prevención de conflictos, estabilización y consolidación de la paz en estados frágiles y afectados por conflictos. Los PSOP permiten a Canadá tomar medidas rápidas y coordinadas para prevenir y responder a casos emergentes y en curso de conflictos violentos y fragilidad estatal. (Traducido del inglés por el autor).

https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/response_conflict-reponse_conflits/psop.aspx?lang=eng

¹⁹ Pierri Hugo Patricio (2025). *Obra citada*, 2929.

²⁰ Balbi Eduardo Raúl et al (2024). *Construyendo el futuro – Metodología Prospectiva. Método MEYEP de Prospectiva Estratégica Versión 5.0*. Editorial Autores de Argentina. Buenos Aires, Argentina.

Puede descargarse en <https://www.anticiparse.org/>

²¹ Balbi, Eduardo Raúl y Balbi Eduardo Alejandro (2010). *MESAT. Método para el diseño, montaje y uso de sistemas de alerta temprana, orientados a la gestión de riesgos y la prevención. Bases principales relacionados con sistemas de alerta temprana (SAT) para la toma de decisiones con anticipación estratégica continua. Versión 3.0 Revisado en 2018*. Buenos Aires, Argentina.

<https://www.anticiparse.org/sistemas-de-alerta-temprana-articulo/>

²² Balbi Eduardo Raúl et al (2024). *Obra citada*, p. 85.

²³ Voros Joseph (2017). *The Futures Cone, use and history*. The Voroscope, 24 de febrero de 2017. (Traducido del inglés por el autor).

<https://thevoroscope.com/2017/02/24/the-futures-cone-use-and-history/>

²⁴ Strategic Foresight. *Multiplicidad de futuros: cuando el futuro depara muchos futuros*. 8 de febrero de 2019.

<https://www.strategicforesight.es/blog/en-profundidad/multiplicidad-de-futuros-cuando-el-futuro-depara-muchos-futuros/>

²⁵ Pierri Hugo Patricio (2025). *Obra citada*, 2051.

²⁶ El desarrollo detallado de los componentes de la gobernanza estatal puede consultarse en el Capítulo III de “Gobernanza fallida”.

²⁷ Kaufmann Daniel, Kraay Aart y Zoido Lobatón Pablo (2000). La gobernabilidad es fundamental. Del análisis a la acción. *Finanzas y Desarrollo*, junio de 2000, Washington D.C., USA.

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2000/06/pdf/kauf.pdf>

²⁸ Ibídem.

²⁹ Pierri Hugo Patricio (2025). *Obra citada*, 2852.

³⁰ Balbi Eduardo Raúl (2024) et al. *Obra citada*, p. 112.

³¹ Pierri Hugo Patricio (2025). *Obra citada*, 2863.

³² Se recomienda leer Balbi Eduardo Raúl y Pierri Hugo Patricio (2023). Gobernanza Anticipatoria: cómo la Prospectiva acude en auxilio de la Gobernanza Estatal. *Revista Prospectiva y Estrategia* N°86, septiembre de 2023, p. 5. Santiago de Chile, Chile.
<https://prospectivayestrategia.cl/2023/10/revista-de-prospectiva-y-estrategia-no86/>

³³ Pierri Hugo Patricio (2025). *Obra citada*, 2874.