



ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

**Un paradigma de conducción para preservar y ampliar la libertad de decisión
y de acción de las organizaciones en contextos de incertidumbre,
complejidad y cambio continuo**

*Mag. Eduardo Raúl Balbi
Presidente, Anticiparse Org y Anticiparse S.A.S.*



ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Mensaje del Autor	3
Palabras clave	8
CAPÍTULO 1: El cambio de objeto. ¿Por qué la Anticipación Estratégica Continua propone un nuevo paradigma para la conducción organizacional?	9
CAPÍTULO 2: De la transformación del entorno a la necesidad de una conducción anticipativa	17
CAPÍTULO 3: La capacidad organizacional como nuevo objeto de estudio <i>De disponer de herramientas de anticipación a ser una organización capaz de anticipar</i>	47
CAPÍTULO 4: LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA. Concepto, principios y arquitectura de un modelo para la conducción bajo incertidumbre	58
CAPÍTULO 5: DE LA ARQUITECTURA A LA OPERACIÓN. Cómo construir una capacidad organizacional de Anticipación Estratégica Continua	72
CAPÍTULO 6: INSTITUCIONALIZACIÓN, CONTINUIDAD Y EVALUACIÓN DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA. De la capacidad anticipatoria a una propiedad permanente de la organización	82
Epílogo	91
Referencias bibliográficas	
Del Autor	

ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

Un paradigma de conducción para preservar y ampliar la libertad de decisión y de acción de las organizaciones en contextos de incertidumbre, complejidad y cambio continuo

Mag. Eduardo Raúl Balbi
Presidente, Anticiparse Org y Anticiparse S.A.S.

MENSAJE DEL AUTOR

Origen. propósito y evolución de este escrito

Más de medio siglo de trabajo vinculado con los campos de la Defensa, la Seguridad, la Inteligencia Estratégica, la Prospectiva y el Planeamiento Estratégico en diversos países de América Latina ha permitido acumular experiencias, interrogantes, aprendizajes y desarrollos metodológicos que se encuentran en el origen de este escrito.

Durante ese extenso recorrido, una preocupación fue adquiriendo creciente importancia: ¿cómo pueden las organizaciones comprender con suficiente anticipación las transformaciones que podrían afectar sus intereses, objetivos y estrategias, para decidir y actuar antes de que los acontecimientos reduzcan significativamente sus alternativas?

La pregunta fue inicialmente abordada desde la Inteligencia Estratégica, la Prospectiva, el Planeamiento Estratégico Anticipativo, la gestión de riesgos y los sistemas de alerta temprana. Cada uno de estos campos aportó conceptos, metodologías y herramientas fundamentales. Sin embargo, la experiencia fue mostrando que disponer de buenos métodos de análisis, producir escenarios, identificar riesgos, generar inteligencia o formular planes no garantiza, por sí mismo, que una organización sea capaz de anticipar.

Una organización puede producir conocimiento de gran calidad y decidir tarde. Puede identificar un riesgo y no disponer de capacidad para actuar sobre él. Puede reconocer una oportunidad y no movilizar oportunamente los recursos necesarios para aprovecharla. Puede construir escenarios rigurosos que nunca llegan a modificar una decisión. Puede disponer de sistemas de alerta cuyas señales no generan consecuencias sobre la conducción.

Esta constatación fue desplazando progresivamente nuestra atención. El problema ya no parecía encontrarse solamente en cómo estudiar mejor el futuro, sino en algo más profundo: cómo construir organizaciones capaces de utilizar sistemáticamente el conocimiento sobre futuros posibles para preservar y ampliar su capacidad de decisión y de acción.

De ese desplazamiento surge la formulación que este trabajo denomina Anticipación Estratégica Continua (AEC). La AEC no pretende constituirse en una nueva técnica destinada a sustituir las disciplinas y metodologías existentes. Tampoco procura subsumir bajo una nueva denominación a la Inteligencia Estratégica, la Prospectiva, el Planeamiento, la Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades, los escenarios o los Sistemas de Alerta Temprana.

Su propuesta es diferente. Consiste en integrar capacidades diversas alrededor de las necesidades permanentes de la conducción, de manera que la organización pueda observar transformaciones relevantes, comprenderlas, explorar futuros posibles, anticipar riesgos y oportunidades, preparar alternativas, decidir y actuar oportunamente, seguir los efectos de sus decisiones y aprender continuamente de la evolución del entorno y de su propia acción.

Desde esta perspectiva, la anticipación deja de ser solamente una actividad intelectual orientada al conocimiento del futuro. Se convierte en un problema de conducción organizacional. Y ello obliga a introducir una distinción que considero fundamental para el desarrollo de esta propuesta:

La capacidad anticipatoria se construye; la Anticipación Estratégica Continua se logra. Y ese logro debe renovarse permanentemente.

Una organización puede desarrollar estructuras, competencias, métodos, tecnologías y sistemas destinados a anticipar. Pero ninguno de ellos garantiza definitivamente la anticipación. Su capacidad sólo conserva valor mientras continúe siendo adecuada frente a un entorno que también se transforma. Por eso hablamos de continua.

Continuidad no significa actividad incesante ni producción permanente de estudios sobre todos los asuntos posibles. Significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria: mantener la aptitud institucional para reconocer cambios estratégicamente relevantes, activar los procesos necesarios para comprenderlos y transformar oportunamente ese conocimiento en preparación, decisión y acción.

Esta concepción modifica también nuestra relación con la incertidumbre. La AEC no promete eliminarla ni convertir el futuro en un espacio completamente predecible. La incertidumbre constituye una condición permanente de la conducción. Siempre existirán acontecimientos no previstos, decisiones de otros actores, discontinuidades, innovaciones y procesos cuyos resultados no podrán conocerse completamente.

El desafío consiste, por tanto, en algo diferente: producir conocimiento suficientemente robusto para decidir bajo incertidumbre, reducir aquella parte de la ignorancia relevante que pueda ser reducida y reconocer explícitamente aquella incertidumbre que permanezca. La cuestión decisiva pasa entonces por el tiempo.

Existe un tiempo del entorno, determinado por la velocidad con que evolucionan los acontecimientos y procesos relevantes, y un tiempo organizacional, determinado por la velocidad con que una organización consigue observar, comprender, explorar, anticipar, preparar, decidir y actuar.

Cuando el tiempo organizacional resulta sistemáticamente más lento que el tiempo del entorno, las alternativas comienzan a reducirse. Las decisiones se desplazan desde la iniciativa hacia la reacción. Los acontecimientos adquieren progresivamente capacidad para imponer condiciones.

Por ello, la prueba última de la anticipación no consiste en cuánto futuro consigue conocer una organización. Consiste en cuánta libertad estratégica consigue preservar mediante ese conocimiento. Ésta es la cuestión que atraviesa las páginas siguientes.

La Anticipación Estratégica Continua se propone como un paradigma de conducción orientado a preservar y, cuando resulte posible, ampliar la libertad de decisión y de acción de las organizaciones en contextos de incertidumbre, complejidad y cambio continuo. No se presenta como una teoría definitivamente concluida.

Lo desarrollado en este documento expresa el estado actual de una construcción intelectual y metodológica que deberá continuar siendo investigada, contrastada, aplicada y perfeccionada. Una propuesta basada en la continuidad de la anticipación no podría considerarse a sí misma terminada frente a una realidad que continúa transformándose.

Éste es, por tanto, un punto de llegada provisional y, simultáneamente, un nuevo punto de partida. El propósito de estas páginas es aportar fundamentos conceptuales, epistemológicos, metodológicos y operativos que permitan avanzar hacia organizaciones capaces de comprender antes, prepararse antes y decidir mientras todavía existen alternativas.

Porque, en definitiva, anticipar no significa conocer anticipadamente el futuro. Significa construir y preservar la capacidad necesaria para que la organización pueda conducir mientras el futuro todavía permanece abierto.

AUTHOR'S MESSAGE

Origin and evolution of this writing

More than half a century of work in the fields of Defense, Security, Strategic Intelligence, Foresight, and Strategic Planning in various Latin American countries has allowed me to accumulate experiences, questions, lessons learned, and methodological developments that form the basis of this document.

Throughout this extensive journey, one concern has gained increasing importance: how can organizations understand, with sufficient anticipation, the transformations that could affect their interests, objectives, and strategies, in order to decide and act before events significantly reduce their options?

This question was initially addressed from the perspectives of Strategic Intelligence, Foresight, Anticipatory Strategic Planning, risk management, and early warning systems. Each of these fields contributed fundamental concepts, methodologies, and tools. However, experience has shown that having good analytical methods, producing scenarios, identifying risks, generating intelligence, or formulating plans does not, in itself, guarantee that an organization will be able to anticipate.

An organization can produce high-quality knowledge and still make decisions too late. You can identify a risk and lack the capacity to act upon it. You can recognize an opportunity and fail to mobilize the necessary resources in a timely manner to seize it. You can construct rigorous scenarios that never alter a decision. You can have alert systems whose signals have no impact on management.

This realization gradually shifted our focus. The problem no longer seemed to lie solely in how to better study the future, but in something deeper: how to build organizations capable of systematically using knowledge about possible futures to preserve and expand their decision-making and action capacity.

From this shift arises the formulation that this work calls Continuous Strategic Anticipation (CSA). CSA does not aim to become a new technique intended to replace existing disciplines and methodologies. Nor does it seek to subsume Strategic Intelligence, Foresight, Planning, Anticipatory Risk and Opportunity Management, scenario planning, or Early Warning Systems under a new name.

Its proposal is different. It consists of integrating diverse capabilities around the ongoing needs of leadership, so that the organization can observe relevant transformations, understand them, explore possible futures, anticipate risks and opportunities, prepare alternatives, decide and act promptly, monitor the effects of its decisions, and continuously learn from the evolution of the environment and its own actions.

From this perspective, anticipation ceases to be merely an intellectual activity aimed at understanding the future. It becomes a problem of organizational leadership. This necessitates introducing a distinction that I consider fundamental to the development of this proposal:

Anticipatory capacity is built; Continuous Strategic Anticipation is achieved. And that achievement must be constantly renewed.

An organization can develop structures, competencies, methods, technologies, and systems designed to anticipate. But none of them definitively guarantees anticipation. Its capacity only retains value as long as it remains adequate in the face of an environment that is also changing. That is why we speak of continuity.

Continuity does not mean incessant activity or the constant production of studies on every possible issue. It signifies the ongoing renewal of anticipatory capacity: maintaining the institutional aptitude to recognize strategically relevant changes,

activating the processes necessary to understand them, and promptly transforming that knowledge into preparation, decision-making, and action.

This conception also modifies our relationship with uncertainty. The AEC (Analytical and Strategic Planning) does not promise to eliminate it or make the future a completely predictable space. Uncertainty is a permanent condition of leadership. There will always be unforeseen events, decisions by other actors, discontinuities, innovations, and processes whose outcomes cannot be fully known.

The challenge, therefore, lies in something different: producing sufficiently robust knowledge to make decisions under uncertainty, reducing that portion of relevant ignorance that can be reduced, and explicitly acknowledging that uncertainty that remains. The decisive issue then becomes time.

There is an environmental time, determined by the speed at which relevant events and processes evolve, and an organizational time, determined by the speed at which an organization manages to observe, understand, explore, and anticipate.

PALABRAS CLAVE

Futuro deseado; Anticipación Estratégica; Escenarios de Futuro Posibles; El Mundo del Futuro; Anticipación; Universidad Anticipatoria; Información: Conocimiento (Saber); Saber hacer; Analistas

KEYWORDS

Desired Future; Strategic Anticipation; Possible Future Scenarios; The World of the Future; Anticipation; Anticipatory University; Information: Knowledge (Knowing); Know-how; Analysts

CAPÍTULO 1: EL CAMBIO DE OBJETO

¿Por qué la Anticipación Estratégica Continua propone un nuevo paradigma para la conducción organizacional?

Durante las últimas décadas, el estudio sistemático del futuro y de la anticipación ha experimentado un desarrollo extraordinario. La prospectiva, la inteligencia estratégica, el análisis de escenarios, la gestión de riesgos y otros campos afines han ampliado significativamente la capacidad de las organizaciones para observar el entorno, explorar futuros posibles y producir conocimiento para la decisión.

Gracias a estos avances, las organizaciones disponen hoy de métodos, tecnologías, herramientas y volúmenes de información que habrían resultado impensables pocas décadas atrás. Pueden monitorear señales, analizar grandes conjuntos de datos, construir escenarios alternativos, identificar riesgos y oportunidades y revisar con creciente velocidad las transformaciones que se producen en su entorno.

Sin embargo, esa expansión de las capacidades analíticas no ha eliminado la sorpresa estratégica ni ha garantizado que las organizaciones comprendan, decidan y actúen con suficiente oportunidad.

Una organización puede disponer de abundante información y, aun así, ser sorprendida. Puede elaborar escenarios rigurosos y reaccionar tarde. Puede identificar correctamente un riesgo y carecer de tiempo o capacidad para prevenirlo. Puede reconocer una oportunidad y no movilizar oportunamente los recursos necesarios para aprovecharla.

Esta aparente contradicción constituye el punto de partida de este trabajo y obliga a formular una pregunta anterior a la elección de cualquier metodología: ***¿Es posible que una parte del problema no resida en la insuficiencia de las herramientas disponibles, sino en la manera en que definimos aquello que pretendemos estudiar?***

Toda construcción teórica delimita un objeto, formula preguntas acerca de él y selecciona categorías, conceptos y métodos que permiten comprenderlo. Cuando ese objeto se modifica, también cambian las preguntas relevantes, las prioridades de investigación y la manera de organizar el conocimiento.

Éste es el punto de partida de la propuesta desarrollada en estas páginas.

La hipótesis que sostenemos es que el principal desafío contemporáneo de la anticipación estratégica ***no consiste solamente en perfeccionar las técnicas destinadas a estudiar el futuro***. Exige un desplazamiento más profundo: dirigir el centro de atención desde el futuro considerado en sí mismo hacia ***la capacidad de las organizaciones para anticipar, decidir y actuar bajo condiciones de incertidumbre permanente***.

Del futuro a la organización que anticipa

Este desplazamiento no supone negar el valor de la prospectiva, la inteligencia estratégica, los escenarios, la vigilancia, el planeamiento, la gestión de riesgos o los sistemas de alerta temprana.

Por el contrario, permite integrarlos dentro de una finalidad superior. El futuro continúa siendo objeto de investigación. Pero su estudio adquiere sentido estratégico cuando contribuye a ampliar la comprensión, cuestionar supuestos, reconocer transformaciones relevantes, explorar posibilidades, identificar riesgos y oportunidades, preparar alternativas y mejorar la oportunidad y calidad de las decisiones.

La cuestión central deja entonces de ser únicamente: ***¿Cuánto podemos conocer acerca de los futuros posibles?*** Y comienza a transformarse en otra pregunta: ***¿Qué capacidades debe desarrollar una organización para convertir conocimiento sobre futuros posibles en decisiones y acciones oportunas?***

Este cambio modifica sustancialmente el problema. Anticipar no equivale a predecir. Tampoco equivale a realizar periódicamente un estudio prospectivo, producir escenarios o disponer de una unidad especializada dedicada al análisis del entorno.

Una organización puede poseer todos esos recursos y, sin embargo, no ser capaz de anticipar. Entre el conocimiento y la acción existe un problema organizacional.

La información debe ser observada e interpretada. Las señales deben adquirir significado. Los futuros posibles deben ser explorados. Los riesgos y oportunidades deben reconocerse suficientemente temprano. El conocimiento producido debe alcanzar oportunamente a quienes deciden. Las alternativas deben prepararse. Las decisiones deben transformarse en acción. Y sus resultados deben ser seguidos para producir nuevo aprendizaje.

Por eso, el verdadero objeto comienza a desplazarse. Ya no se trata solamente de **estudiar el futuro**. Se trata de **construir organizaciones capaces de anticipar**.

La incertidumbre como condición de la conducción

Este cambio de objeto exige también revisar nuestra relación con la incertidumbre. La incertidumbre no constituye una anomalía que desaparecerá cuando dispongamos de más información. Tampoco representa simplemente una insuficiencia transitoria del conocimiento.

Es una condición permanente de la conducción estratégica. Las organizaciones deciden en el presente sobre situaciones cuyos resultados se manifestarán en contextos todavía inexistentes y cuya configuración dependerá de múltiples factores: decisiones de otros actores, innovaciones, interacciones, discontinuidades, acontecimientos inesperados y procesos que no pueden ser conocidos completamente de antemano.

Por ello, la finalidad de la anticipación no puede consistir en eliminar la incertidumbre. Debe consistir en **producir conocimiento suficientemente robusto para decidir bajo incertidumbre**, reduciendo aquella parte de la ignorancia relevante que pueda ser reducida y haciendo explícita aquella incertidumbre que permanezca. Esta distinción es fundamental.

Entre la certeza absoluta y la ignorancia completa existe un amplio campo para la investigación, la interpretación, la exploración y la preparación estratégica. La anticipación trabaja precisamente en ese espacio. **El tiempo del entorno y el tiempo organizacional**

El problema adquiere especial relevancia cuando incorporamos una variable frecuentemente subestimada: **el tiempo**. Puede distinguirse entre *el tiempo del entorno* y *el tiempo organizacional*.

El primero expresa la velocidad con que se transforman los procesos, acontecimientos, actores y condiciones relevantes para una organización. El segundo expresa la velocidad con que esa organización consigue observar, comprender, explorar, anticipar, preparar, decidir y actuar.

Cuando ambos tiempos comienzan a separarse de manera significativa, aparece una brecha estratégica. Si el entorno se transforma más rápidamente de lo que la organización consigue comprenderlo y actuar frente a él, las alternativas disponibles comienzan progresivamente a reducirse.

La consecuencia más grave no consiste simplemente en conocer menos. Consiste en perder libertad estratégica. Una organización puede continuar tomando decisiones, pero esas decisiones serán adoptadas dentro de márgenes crecientemente determinados por acontecimientos ya configurados.

De allí surge uno de los principios centrales de este trabajo: ***Toda organización pierde progresivamente libertad estratégica cuando la velocidad con que cambia su entorno supera de manera sostenida su capacidad para comprenderlo, anticiparlo y actuar sobre él.***

La anticipación introduce entonces un recurso estratégico fundamental: **tiempo**. Reconocer antes una transformación permite comprender antes. Comprender antes permite preparar alternativas. Disponer de alternativas amplía el margen de elección. Y un mayor margen de elección contribuye a preservar la libertad de decisión y de acción.

Por ello, el tiempo obtenido mediante la anticipación no constituye un beneficio abstracto. Sólo adquiere valor estratégico cuando puede convertirse en **alternativas**.

La libertad estratégica como finalidad

Por libertad estratégica entendemos aquí la posibilidad concreta de conservar alternativas relevantes, elegir entre ellas y actuar oportunamente antes de que las circunstancias reduzcan o eliminen esas opciones.

No significa ausencia de restricciones. Toda organización opera dentro de límites: recursos disponibles, normas, responsabilidades, compromisos, capacidades, relaciones de poder y condiciones impuestas por su entorno.

La libertad estratégica expresa algo diferente: ***la conservación de un margen suficiente para que la organización pueda decidir conforme a sus propósitos y no quede obligada simplemente a administrar consecuencias producidas por hechos consumados.***

Desde esta perspectiva, la anticipación adquiere una finalidad superior: ***preservar y, cuando resulte posible, ampliar la libertad de decisión y de acción de la organización.*** Ésta es también la prueba que permite diferenciar acumulación de conocimiento y verdadera capacidad anticipatoria.

No basta con producir más estudios.

No basta con construir más escenarios.

No basta con identificar más riesgos.

No basta con disponer de más información.

La pregunta decisiva es otra:

¿Ese conocimiento permitió reconocer suficientemente temprano una transformación relevante y preservar o crear alternativas que de otro modo podrían haber desaparecido?

Capacidad y logro

Llegamos así a una distinción esencial para la propuesta de la AEC. Las organizaciones pueden desarrollar capacidades anticipatorias: estructuras, competencias, metodologías, sistemas de observación, procesos de inteligencia, prospectiva, análisis de riesgos, mecanismos de alerta, procedimientos de decisión, aprendizaje institucional y múltiples recursos adicionales.

Esas capacidades pueden construirse, desarrollarse, integrarse e institucionalizarse. Pero ninguna organización puede afirmar que ha adquirido definitivamente la anticipación.

El entorno cambia. Las señales cambian. Los actores modifican sus comportamientos. Las tecnologías evolucionan. Los riesgos y oportunidades se transforman. Los supuestos pierden vigencia. Y las propias decisiones de la organización modifican el sistema sobre el cual deberá volver a decidir.

Por ello proponemos una distinción conceptual fundamental: ***La capacidad anticipatoria se construye; la Anticipación Estratégica Continua se logra. Y ese logro debe renovarse permanentemente.***

La AEC constituye, desde esta perspectiva, un ***logro organizacional permanentemente renovado***, posibilitado por una capacidad anticipatoria institucionalizada y orientado a preservar la libertad estratégica. Esta precisión permite evitar una confusión importante. La ***organización construye capacidad anticipatoria***. Mediante esa capacidad ***alcanza AEC***. Y la validez de ese logro debe comprobarse nuevamente frente a cada transformación significativa del entorno.

¿Por qué continua?

El término ***continua*** no significa que toda la organización deba permanecer permanentemente dedicada a estudiar el futuro. Tampoco implica producir incesantemente escenarios, informes o alertas.

Continuidad no significa actividad incesante. Significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria.

Supone mantener la aptitud institucional para observar cuestiones estratégicamente relevantes, actualizar conocimiento, reconocer cambios significativos, activar procesos de análisis cuando resulte necesario, revisar decisiones y aprender de sus resultados.

La continuidad expresa, por tanto, una propiedad de la organización y de su relación con el entorno. La acción modifica la realidad. La realidad modificada produce nueva información. La nueva información puede alterar interpretaciones y supuestos.

Esas modificaciones pueden transformar riesgos, oportunidades y futuros posibles. Y todo ello puede exigir nuevas decisiones. Por eso la anticipación no puede concebirse como un ejercicio que termina cuando concluye un estudio. Debe formar parte de un proceso recurrente de conducción y aprendizaje.

Un paradigma para la conducción

La propuesta de la Anticipación Estratégica Continua no consiste, por tanto, en agregar una nueva metodología al repertorio disponible. Su pretensión es diferente.

Propone una manera distinta de comprender la relación entre incertidumbre, conocimiento, tiempo, decisión y acción estratégica.

En este sentido hablamos de **paradigma de conducción**. El paradigma proporciona la concepción general. La organización construye **la capacidad anticipatoria** necesaria para materializarlo. Esa capacidad se organiza mediante una **arquitectura funcional**.

La metodología ordena el proceso mediante el cual se produce e integra conocimiento pertinente. Los métodos y herramientas permiten abordar problemas concretos. Y la integración efectiva de esas capacidades alrededor de las necesidades de la conducción permite alcanzar y renovar el **logro organizacional que denominamos Anticipación Estratégica Continua**.

La jerarquía resulta entonces clara:

**PARADIGMA DE CONDUCCIÓN → CAPACIDAD ANTICIPATORIA →
ARQUITECTURA FUNCIONAL → METODOLOGÍA → MÉTODOS Y
HERRAMIENTAS → LOGRO AEC → RENOVACIÓN CONTINUA**

No se trata de niveles intercambiables. Cada uno responde a una pregunta diferente y ocupa un lugar específico dentro del modelo.

El cambio de objeto

Podemos ahora formular con mayor precisión el desplazamiento que da origen a este trabajo. El futuro no desaparece como campo de investigación. Lo que cambia es **su posición dentro del problema**.

El centro deja de estar exclusivamente colocado en el futuro que pretendemos conocer y se desplaza hacia **la organización que necesita desarrollar capacidad para anticipar y conducir bajo incertidumbre**.

Esto modifica las preguntas. Ya no basta preguntar: **¿Qué podría ocurrir?** Debemos preguntar también:

¿Qué necesita reconocer una organización antes de que ocurra?

¿Qué conocimiento necesita para decidir?

¿Qué incertidumbres debe mantener abiertas?

¿Qué riesgos y oportunidades podrían formarse?

¿Qué alternativas necesita preparar?

¿Qué capacidades debe desarrollar?

¿Qué señales deberían activar una revisión?

¿Cómo puede aprender de sus propias decisiones?

Y, finalmente:

¿Qué debe hacer para preservar su libertad de decisión y de acción mientras todavía dispone de alternativas?

Éste es el cambio de objeto. Y ésta es la razón por la cual la Anticipación Estratégica Continua propone un nuevo paradigma para la conducción organizacional.

La cuestión fundamental ya no consiste solamente en **conocer mejor el futuro**. Consiste en **construir organizaciones capaces de conducir estratégicamente frente a futuros que no pueden conocerse por completo**. Desde esta perspectiva, anticipar adquiere su significado más profundo: *generar conocimiento, tiempo y alternativas antes de que la evolución de los acontecimientos reduzca la capacidad de elección*.

Los capítulos siguientes desarrollarán las condiciones, capacidades, principios, arquitectura, metodología y formas de institucionalización necesarias para convertir esta proposición en una práctica efectiva de conducción.

CAPÍTULO 2:

De la transformación del entorno a la necesidad de una conducción anticipativa

La transformación contemporánea del entorno estratégico obliga a revisar profundamente la manera en que las organizaciones comprenden su realidad, producen conocimiento y toman decisiones.

No se trata simplemente de que existan más cambios. Tampoco de que las organizaciones dispongan de menos información. En numerosos ámbitos ocurre precisamente lo contrario: nunca existió tanta información disponible, tantas posibilidades tecnológicas para procesarla ni tantos métodos destinados a analizar fenómenos complejos. El problema es de otra naturaleza.

Las transformaciones relevantes pueden producirse con una velocidad superior a aquella con la que las organizaciones consiguen reconocerlas, comprenderlas, evaluar sus consecuencias y actuar frente a ellas. Cuando esto ocurre, la organización puede continuar decidiendo, pero comienza a hacerlo dentro de un espacio progresivamente más restringido. Esta relación constituye uno de los fundamentos de la propuesta desarrollada en este trabajo:

Toda organización pierde progresivamente libertad estratégica cuando la velocidad con que cambia su entorno supera su capacidad para comprenderlo, anticiparlo y actuar sobre él.

La libertad estratégica no significa ausencia de restricciones. Toda organización se encuentra condicionada por recursos, responsabilidades, capacidades, normas, compromisos y relaciones con otros actores. Expresa, en cambio, la posibilidad concreta de conservar alternativas relevantes, elegir entre ellas y actuar oportunamente antes de que las circunstancias reduzcan o eliminen esas opciones. Esta formulación ya constituye uno de los fundamentos centrales del manuscrito original.

Desde esta perspectiva, el problema estratégico contemporáneo no consiste solamente en producir más información ni en perfeccionar los instrumentos destinados a estudiar el futuro. Consiste en construir

organizaciones capaces de transformar conocimiento en tiempo, alternativas, decisión y acción.

TEMA ESPECÍFICO 1

La transformación del entorno estratégico

El entorno estratégico puede entenderse como el conjunto dinámico de actores, condiciones, relaciones, fuerzas, procesos y acontecimientos capaces de afectar significativamente los intereses, objetivos y capacidades de una organización.

No se limita al espacio inmediato en el que ésta desarrolla sus actividades. Incluye factores endógenos y exógenos y comprende dimensiones políticas, sociales, económicas, tecnológicas, ambientales, culturales, jurídicas, institucionales y de seguridad.

Su rasgo fundamental no es simplemente la cantidad o diversidad de sus componentes, sino la interacción entre ellos.

Un cambio tecnológico puede modificar comportamientos sociales, alterar modelos productivos, generar nuevas regulaciones, transformar relaciones de poder y producir riesgos u oportunidades inicialmente invisibles. Del mismo modo, una decisión política puede repercutir sobre variables económicas, organizacionales y territoriales cuyos efectos se manifiesten en diferentes escalas temporales.

Esta interdependencia impide comprender adecuadamente los fenómenos mediante su fragmentación absoluta.

El análisis especializado continúa siendo indispensable, pero sus resultados deben integrarse dentro de una visión sistémica. Una variable adquiere significado estratégico no sólo por su comportamiento individual, sino también por las relaciones que establece, los procesos que activa y las configuraciones futuras que puede contribuir a producir.

El pensamiento complejo proporciona aquí un fundamento epistemológico particularmente relevante. Morin (1999, 2019) ha insistido en la necesidad de relacionar las partes con el conjunto, contextualizar el conocimiento y reconocer simultáneamente autonomía e interdependencia.

Esta perspectiva resulta especialmente adecuada para comprender el entorno estratégico como configuración de relaciones y no como simple acumulación de variables. La complejidad, por tanto, no debe confundirse con cantidad.

Un sistema puede contener numerosos elementos y mantener relaciones relativamente estables. La complejidad estratégica aparece cuando esos elementos interactúan de manera no lineal, modifican mutuamente sus comportamientos, producen efectos indirectos y generan resultados que no pueden explicarse mediante la simple suma de sus componentes.

En esos entornos, pequeños acontecimientos pueden producir efectos relevantes, mientras intervenciones de gran magnitud pueden generar consecuencias menores o diferentes de las esperadas.

Una decisión puede resolver un problema inmediato y crear simultáneamente nuevas vulnerabilidades. Una política exitosa durante determinado período puede perder eficacia cuando desaparecen las condiciones que permitieron su funcionamiento. Una innovación tecnológica puede solucionar un problema y, al mismo tiempo, producir riesgos anteriormente inexistentes.

Comprender estratégicamente exige, por ello, observar no solamente hechos, sino también relaciones, dependencias, tensiones, dinámicas y procesos de transformación.

El tiempo del entorno y el tiempo organizacional

A la complejidad se agrega una segunda condición: la aceleración. Las transformaciones no sólo pueden ser numerosas. En determinados ámbitos se producen con creciente velocidad, se propagan rápidamente y reducen el tiempo disponible para comprenderlas y actuar. Esto genera una tensión fundamental entre dos temporalidades: **TIEMPO DEL ENTORNO ↔ TIEMPO ORGANIZACIONAL**

El tiempo del entorno expresa la velocidad con que evolucionan los acontecimientos, procesos, actores, tecnologías y condiciones relevantes.

El tiempo organizacional expresa la velocidad con que una organización consigue observar, interpretar, comprender, explorar, anticipar, preparar, decidir y actuar.

Cuando ambos tiempos permanecen razonablemente articulados, la organización conserva capacidad para interpretar las transformaciones y responder estratégicamente. Cuando el tiempo del entorno comienza a superar de manera sostenida al tiempo organizacional, aparece una brecha temporal estratégica.

Éste es el concepto que utilizaremos. No necesitamos construir un segundo concepto paralelo denominado “déficit de anticipación”. Aquello que anteriormente describíamos mediante esa expresión puede comprenderse con mayor precisión como una consecuencia de una brecha temporal desfavorable entre la transformación del entorno y la capacidad organizacional para comprenderla y actuar.

Cuanto mayor sea esa brecha, mayor será la probabilidad de que las decisiones lleguen tarde. Y una decisión puede ser técnicamente correcta y, sin embargo, resultar estratégicamente inútil si se adopta cuando el acontecimiento ya ha modificado las condiciones sobre las cuales esa decisión debía actuar.

Por eso: la oportunidad no sustituye al rigor, pero el rigor sin oportunidad pierde valor estratégico. El texto original ya identificaba con claridad esta tensión entre velocidad del entorno y procesos organizacionales de información, interpretación y decisión.

Incertidumbre

La tercera característica fundamental del entorno estratégico es la incertidumbre. La incertidumbre surge de la imposibilidad de conocer completamente cómo evolucionarán las interacciones a lo largo del tiempo. Pero incertidumbre no significa ausencia absoluta de conocimiento.

Entre certeza e ignorancia existe un amplio espacio en el que pueden identificarse tendencias, actores, condicionantes, posibilidades, riesgos, oportunidades, discontinuidades e indicios de transformación.

La distinción formulada por Knight (1921) continúa siendo útil: existen situaciones en las que pueden estimarse probabilidades y otras en las que la propia naturaleza de las alternativas futuras impide hacerlo con igual fundamento.

La conducción estratégica debe desenvolverse en ambos espacios. Por eso, reducir incertidumbre no puede significar eliminarla.

Significa disminuir aquella parte de la ignorancia relevante que efectivamente pueda reducirse, ampliar la comprensión de las configuraciones posibles y hacer explícita aquella incertidumbre que permanezca. Ésta será nuestra interpretación rectora.

La organización no debe ocultar la incertidumbre detrás de proyecciones aparentemente precisas, pero tampoco quedar paralizada por ella. Entre ambos extremos se sitúa la conducción estratégica: ***reconocer aquello que no puede conocerse y, simultáneamente, construir conocimiento suficientemente robusto para decidir.***

El futuro no está completamente determinado, pero tampoco está completamente abierto. Existen estructuras, decisiones previas, recursos, intereses, relaciones de poder y tendencias que condicionan determinadas posibilidades. Pero también existen rupturas, innovaciones, decisiones y acontecimientos capaces de modificar trayectorias aparentemente consolidadas.

Por ello, el futuro debe ser investigado como un espacio de posibilidades condicionadas. La pregunta no es simplemente qué ocurrirá. Las preguntas estratégicamente relevantes son:

- ¿Qué podría ocurrir?
- ¿Bajo qué condiciones?
- ¿Con qué consecuencias?
- ¿Qué riesgos y oportunidades podrían emerger?
- ¿Qué señales permitirían reconocer anticipadamente esas configuraciones?
- ¿Qué decisiones presentes podrían preservar alternativas frente a ellas?

Aquí reside una diferencia decisiva. La incertidumbre no constituye solamente una dificultad para la estrategia. También constituye el espacio dentro del cual la estrategia resulta posible.

Si el futuro estuviera completamente determinado, la estrategia perdería buena parte de su sentido. Precisamente porque existen posibilidades, interacciones y decisiones todavía no resueltas, la organización puede intentar intervenir.

El desafío consiste en hacerlo antes de que la evolución de los acontecimientos clausure las alternativas.

TEMA ESPECÍFICO 2

La crisis del paradigma reactivo

Durante largos períodos, una parte importante de la conducción organizacional pudo estructurarse alrededor de una secuencia relativamente estable:

ACONTECIMIENTO → RECONOCIMIENTO → ANÁLISIS → DECISIÓN → RESPUESTA

Cuando la velocidad de transformación era moderada, esta lógica permitía disponer de tiempo suficiente para reconocer los cambios y reaccionar frente a ellos sin comprometer gravemente los objetivos fundamentales.

El problema aparece cuando el tiempo necesario para comprender, decidir y actuar resulta mayor que el tiempo en que se producen las transformaciones relevantes. En esas condiciones, la reacción comienza a perder eficacia como lógica predominante de conducción.

La precisión es importante. No sostenemos que la reacción deba desaparecer. Toda organización necesita conservar capacidades para responder frente a acontecimientos inesperados, emergencias, crisis y situaciones que no pudieron anticiparse.

La reacción continúa siendo necesaria. Lo que deja de ser suficiente es una conducción predominantemente reactiva. Cuando la organización comienza a comprender los fenómenos solamente después de que éstos alcanzan suficiente intensidad como para imponer condiciones, parte de su libertad estratégica ya ha desaparecido.

Pierre Wack (1985b) mostró, a partir de la experiencia de Shell, las limitaciones de los pronósticos tradicionales cuando el entorno deja de comportarse conforme a los supuestos que sustentaban su continuidad. El problema no consistía simplemente en mejorar el pronóstico, sino en transformar la percepción de los decisores y prepararlos para configuraciones diferentes.

Mintzberg (1994), desde otra perspectiva, cuestionó la identificación entre planeamiento estratégico y formación de la estrategia, mostrando las limitaciones de concebir ésta como producto mecánico de procedimientos analíticos separados del aprendizaje y de la acción directiva.

Ambos aportes convergen en una conclusión relevante: ningún sistema de planeamiento puede sustituir la capacidad estratégica de comprender un entorno que se transforma. El planeamiento continúa siendo indispensable. Lo que debe abandonarse es la expectativa de que un plan pueda conservar automáticamente su validez mientras cambian las condiciones que le dieron origen.

Mientras la organización ejecuta, el entorno continúa transformándose. Mientras desarrolla una estrategia, aparecen nuevos actores. Mientras asigna recursos, cambian tecnologías, regulaciones, intereses y relaciones. Mientras intenta alcanzar un objetivo, pueden modificarse las propias condiciones que justificaron su formulación.

Por ello, el problema no consiste en abandonar el planeamiento, sino en impedir que éste se convierta en un mecanismo para congelar supuestos que ya han perdido vigencia.

Del aprendizaje retrospectivo al aprendizaje anticipatorio

Arie de Geus (1988) propuso comprender el planeamiento como proceso de aprendizaje. Esta relación resulta especialmente significativa para nuestra propuesta.

Una organización no puede anticipar continuamente si no aprende continuamente.

Pero el aprendizaje estratégico no puede limitarse a extraer lecciones de acontecimientos ya ocurridos. El aprendizaje retrospectivo pregunta: ¿Qué ocurrió y qué debemos aprender de ello? El aprendizaje anticipatorio agrega:

¿Qué podría ocurrir y qué necesitamos aprender ahora para estar en condiciones de decidir antes? Ambos son necesarios.

La diferencia consiste en que el segundo permite aprender de escenarios, posibilidades, señales, hipótesis, riesgos y oportunidades antes de su completa materialización. Esta distinción se encuentra ya claramente desarrollada en el texto de base.

Señales, conocimiento y oportunidad

La reacción necesita normalmente que el fenómeno alcance determinado grado de manifestación para reconocerlo. La anticipación procura identificarlo durante su formación. Aquí adquiere relevancia el trabajo de H. Igor Ansoff (1975, 1980) sobre señales débiles. Su aporte introduce una relación fundamental entre intensidad de la señal, conocimiento disponible y nivel de respuesta.

Sin embargo, una señal aislada puede ser ambigua. No basta con detectarla. Debe relacionarse con otras evidencias, interpretarse dentro de un contexto, seguir su evolución y analizar las configuraciones futuras que podría prefigurar.

Aquí se insertan los Indicios de Preconfiguración (IPC) desarrollados en nuestra propuesta metodológica.

La anticipación no comienza cuando sabemos con certeza qué ocurrirá. Comienza cuando disponemos de conocimiento suficiente para reconocer que determinadas posibilidades merecen atención estratégica. Esperar certeza puede resultar tan peligroso como actuar sin fundamento. Por ello, la conducción anticipativa necesita trabajar con diferentes grados de conocimiento y asociarlos con diferentes niveles de respuesta.

Una señal puede justificar observación. Otra puede exigir profundizar inteligencia. Una configuración de indicios puede justificar preparación. Un umbral crítico puede requerir decisión.

La finalidad no consiste en actuar frente a cada señal, sino en aumentar progresivamente la preparación a medida que aumenta la consistencia del conocimiento. Esto introduce una tensión fundamental: **CERTEZA ↔ OPORTUNIDAD**

Esperar información adicional puede mejorar el conocimiento. Pero esperar también consume tiempo. Y cuando el tiempo consume alternativas, esperar deja de ser una decisión epistemológicamente neutra y se convierte en una decisión estratégica.

Por eso, la finalidad de la AEC no consiste en privilegiar sistemáticamente rapidez sobre conocimiento. Consiste en producir conocimiento con suficiente anticipación para que la organización no deba elegir permanentemente entre: decidir bien y decidir a tiempo.

La espiral reactiva

Cuando la brecha entre tiempo del entorno y tiempo organizacional aumenta sostenidamente, puede generarse una dinámica regresiva. La organización anticipa insuficientemente. Es sorprendida con mayor frecuencia. Las sorpresas consumen recursos y atención. La urgencia desplaza la reflexión estratégica. La capacidad anticipatoria se debilita.

Nuevas transformaciones vuelven a encontrar a la organización resolviendo consecuencias de acontecimientos anteriores. Puede aparecer entonces una paradoja: ***una organización permanentemente ocupada y, al mismo tiempo, progresivamente menos capaz de conducir.***

Actividad no significa necesariamente iniciativa estratégica. Una organización puede reaccionar intensamente y continuar perdiendo libertad de acción. De allí la necesidad de distinguir entre ***eficiencia reactiva y eficacia anticipativa.***

La primera expresa la capacidad para responder adecuadamente una vez manifestado el problema.

La segunda expresa la capacidad para reconocer suficientemente temprano una transformación y conservar alternativas para actuar sobre ella, prepararse frente a sus consecuencias o aprovechar las oportunidades que pueda generar.

Ambas son necesarias. Pero no son equivalentes. Una organización extraordinariamente eficiente gestionando crisis puede continuar siendo estratégicamente vulnerable si no consigue reducir la frecuencia con que esas crisis la sorprenden.

Esto tampoco significa que toda crisis pueda prevenirse. La complejidad, la incertidumbre, las decisiones de otros actores, los eventos extremos y los límites del conocimiento hacen imposible semejante pretensión.

La AEC no promete eliminar la sorpresa. Su propósito es más riguroso: reducir la sorpresa evitable y aumentar la preparación frente a la inevitable.

Esta formulación debe conservarse porque establece explícitamente los límites de la anticipación y evita cualquier pretensión de omnisciencia. El manuscrito original ya desarrolla esta distinción.

Superar el paradigma reactivo no significa, entonces, reaccionar menos. Significa anticipar más para poder elegir mejor cuándo, cómo y frente a qué reaccionar.

TEMA ESPECÍFICO 3

La Anticipación Estratégica Continua como paradigma de conducción

Calificar a la Anticipación Estratégica Continua como paradigma de conducción implica una afirmación de mayor alcance que presentarla como metodología, proceso o conjunto de herramientas.

Una metodología establece procedimientos para abordar problemas. Un paradigma modifica la manera de comprender esos problemas, determina qué preguntas resultan relevantes y reorganiza las relaciones entre conceptos, conocimiento, decisión y acción.

La AEC no pretende reemplazar la Prospectiva, la Inteligencia Estratégica, el Planeamiento, la Gestión de Riesgos ni los procesos tradicionales de decisión. Tampoco procura subsumir disciplinas consolidadas dentro de una nueva denominación. ***Propone articularlas desde una lógica superior de conducción.***

Prospectiva, Inteligencia Estratégica, Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades, Planeamiento, escenarios, Sistemas de Alerta Temprana, Puntos Críticos de Tolerancia e Indicios de Preconfiguración cumplen funciones específicas y complementarias.

Ninguna de ellas constituye por sí sola la AEC. Una organización puede producir excelentes estudios prospectivos y continuar decidiendo tarde. Puede disponer de inteligencia sofisticada y no integrarla al planeamiento. Puede actualizar mapas de riesgos sin conectarlos con futuros posibles. Puede construir escenarios que jamás modifican una decisión. Puede disponer de alertas que nunca activan preparación. Puede incluso poseer todos esos instrumentos y carecer de una verdadera capacidad anticipatoria.

El problema no consiste solamente en qué herramientas posee. Consiste en cómo las integra con la conducción.

Capacidad anticipatoria y logro AEC

Aquí debemos introducir definitivamente la distinción acordada. La AEC no es la capacidad. La organización construye una capacidad anticipatoria mediante estructuras, competencias, procesos, metodologías, sistemas, cultura y conexiones con la decisión.

Cuando esa capacidad consigue funcionar de manera integrada, continua y estratégicamente pertinente, la organización puede alcanzar el logro que denominamos Anticipación Estratégica Continua.

Por tanto: LA CAPACIDAD ANTICIPATORIA SE CONSTRUYE → LA AEC SE LOGRA → EL LOGRO DEBE RENOVARSE PERMANENTEMENTE

Esta distinción modifica algunas formulaciones del texto original, donde AEC todavía aparecía denominada “capacidad institucional” o “capacidad de segundo orden”.

Es la capacidad anticipatoria la que posee ese carácter integrador.

La AEC es el logro organizacional que resulta de su funcionamiento efectivo.

Cuatro condiciones

Para que ese logro pueda alcanzarse deben concurrir, al menos, cuatro condiciones.

Intencionalidad estratégica. La exploración del futuro debe vincularse con intereses, objetivos, capacidades, decisiones y consecuencias relevantes para la organización.

Continuidad. La anticipación no puede quedar restringida a ejercicios episódicos.

Integración. Información, inteligencia, prospectiva, riesgos, oportunidades, escenarios, decisión, acción y seguimiento deben funcionar articuladamente.

Capacidad de acción. El conocimiento anticipatorio debe poder modificar preparación, alternativas, asignación de recursos, decisiones o comportamiento organizacional.

Pero debemos precisar nuevamente el significado de continuidad. **Continuidad no significa actividad incesante. Significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria.**

No todos los problemas requieren permanentemente la misma intensidad de observación y análisis. La continuidad reside en mantener la aptitud para reconocer transformaciones relevantes, actualizar conocimiento y activar las capacidades necesarias cuando las circunstancias lo requieran.

La opcionalidad estratégica

El tiempo anticipado posee valor cuando puede convertirse en alternativas. Por ello, una función esencial de la capacidad anticipatoria consiste en construir y preservar opcionalidad estratégica.

Una organización anticipativa puede decidir actuar. Pero también puede decidir esperar. Puede observar. Puede preparar recursos sin emplearlos. Puede desarrollar alternativas contingentes. Puede modificar parcialmente una estrategia. Puede decidir no intervenir.

Lo decisivo es que esas conductas sean producto de una elección y no consecuencia de haber descubierto tardíamente que las demás alternativas desaparecieron.

Externamente, dos organizaciones pueden parecer inactivas. Estratégicamente, pueden encontrarse en situaciones opuestas. Una conserva alternativas y decide esperar. La otra espera porque ya no dispone de alternativas.

Por ello, la libertad estratégica no debe medirse solamente por las acciones ejecutadas. También debe evaluarse por las opciones que la organización consigue preservar. Y esto conduce a una precisión esencial:

la finalidad de anticipar no es actuar siempre antes; es estar en condiciones de decidir antes.

TEMA ESPECÍFICO 4

Fundamentos conceptuales y epistemológicos de la Anticipación Estratégica Continua

Toda propuesta de conducción estratégica se sustenta, explícita o implícitamente, en una determinada manera de comprender la realidad, producir conocimiento y decidir frente a ella.

Por esa razón, la Anticipación Estratégica Continua no puede reducirse a un conjunto de técnicas destinadas a explorar futuros posibles. Su consistencia depende también de los supuestos epistemológicos desde los cuales se observa el entorno, se selecciona información, se interpretan acontecimientos, se construye conocimiento y ese conocimiento se transforma en implicancias para la decisión.

Este punto resulta particularmente importante porque ninguna metodología es completamente neutral. Toda metodología presupone, aunque no siempre lo haga explícitamente, una determinada concepción acerca de qué puede conocerse, cómo puede conocerse y qué grado de validez puede atribuirse a los resultados obtenidos.

En términos generales, podemos reconocer una arquitectura conceptual que vincula:

VISIÓN DEL MUNDO → VALORES → ÉTICA → PARADIGMAS → EPISTEMOLOGÍA → METODOLOGÍA → MÉTODOS → HERRAMIENTAS → CONOCIMIENTO PROSPECTIVO → DECISIÓN → ACCIÓN

No debe interpretarse como una sucesión rígida ni necesariamente lineal. Los diferentes niveles interactúan y se retroalimentan. Su importancia consiste en mostrar que los métodos y herramientas constituyen solamente la parte visible de una arquitectura intelectual mucho más profunda.

Seleccionar una metodología implica haber adoptado previamente —aunque no siempre de manera consciente— determinados supuestos acerca de la realidad que se pretende estudiar.

Esta observación adquiere especial relevancia cuando el objeto de investigación es el futuro.

El problema epistemológico del futuro

El futuro no existe todavía como realidad observable. No puede estudiarse del mismo modo que un acontecimiento histórico ni verificarse directamente mediante observación empírica.

Lo que podemos estudiar son fenómenos presentes, trayectorias históricas, actores, decisiones, relaciones, estructuras, tendencias, señales, incertidumbres y procesos capaces de contribuir a producir diferentes configuraciones futuras.

Por ello, el conocimiento acerca del futuro posee una naturaleza epistemológica diferente del conocimiento acerca de hechos ya ocurridos.

La Prospectiva y los Futures Studies han construido buena parte de su identidad precisamente sobre esta distinción. La prospectiva estratégica no busca predecir un futuro único, sino explorar sistemáticamente futuros alternativos con el propósito de mejorar la comprensión y la decisión.

Este principio converge directamente con uno de los fundamentos de la AEC: *el futuro debe investigarse como pluralidad de posibilidades y no como prolongación necesaria del pasado.*

Aceptar futuros múltiples genera una consecuencia inmediata. Si diferentes configuraciones futuras son posibles, ninguna puede ser conocida hoy con la certeza con que conocemos un acontecimiento ya ocurrido.

El conocimiento anticipatorio debe admitir incertidumbre, ambigüedad, posibilidad y diferentes grados de plausibilidad. Esto no significa abandonar el rigor. Significa redefinir qué entendemos por rigor cuando investigamos aquello que todavía no existe.

El rigor del conocimiento anticipatorio no consiste en demostrar que un escenario ocurrirá exactamente como fue formulado. Consiste en que su construcción sea metodológicamente explícita; que las variables y relaciones relevantes hayan sido suficientemente consideradas; que sus supuestos puedan reconocerse; que las inferencias sean argumentables; que las incertidumbres sean identificadas; y que las conclusiones puedan someterse a contraste y actualización.

Por ello: ***La Anticipación Estratégica Continua no busca certezas sobre el futuro. Busca conocimiento suficientemente robusto para decidir bajo incertidumbre.***

Esta formulación constituye uno de los principios epistemológicos que deben mantenerse de manera uniforme en todo el documento. En el texto de base aparece precisamente vinculada con la necesidad de redefinir el rigor del conocimiento anticipatorio.

Complejidad, relaciones y conocimiento

Esta concepción resulta compatible con el pensamiento complejo desarrollado por Edgar Morin (1999, 2019). La complejidad obliga a superar formas de conocimiento que fragmentan artificialmente fenómenos cuyas partes se encuentran relacionadas. Las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, institucionales y culturales no evolucionan independientemente. Se afectan mutuamente, modifican sus trayectorias y pueden producir consecuencias emergentes.

Un análisis sectorial puede, por tanto, ser técnicamente correcto y estratégicamente insuficiente. Esta idea recupera también una reflexión presente en los trabajos que anteceden a esta formulación: la concepción de I. M. Bocheński (1957) acerca del mundo como una gran configuración en la que aquello que existe o puede existir se encuentra relacionado mediante una extensa red de vínculos.

De allí puede derivarse una secuencia intelectual particularmente útil para nuestro enfoque:

***FENÓMENO → RELACIONES → COMPLEJIDAD → DINÁMICA →
POSIBILIDADES DE EVOLUCIÓN → ANTICIPACIÓN***

Un riesgo no existe estratégicamente sólo por sus características intrínsecas. Su significado depende de la relación que mantiene con intereses, objetivos, vulnerabilidades y capacidades.

Una oportunidad tampoco posee valor estratégico absoluto. Depende de quién pueda reconocerla, de las capacidades disponibles para aprovecharla y del momento en que sea identificada.

Un acontecimiento futuro no debe analizarse solamente preguntando si podría ocurrir. Debemos preguntarnos qué consecuencias produciría, qué actores

podrían favorecerlo o impedirlo, qué relaciones modificaría y qué posibilidades tendría la propia organización de intervenir sobre su evolución.

Por ello: conocer estratégicamente significa conocer relaciones; anticipar estratégicamente significa comprender posibles transformaciones de esas relaciones.

El documento de base formula precisamente esta relación entre riesgos, oportunidades, acontecimientos futuros y estructura relacional del conocimiento estratégico.

Paradigma, sistema y arquitectura

Aquí conviene reafirmar una jerarquía conceptual que deberá mantenerse sin excepciones a lo largo de toda la obra:

**PARADIGMA → SISTEMA → ARQUITECTURA → PROCESOS → MÉTODOS
→ HERRAMIENTAS**

La AEC es el paradigma de conducción. El paradigma proporciona la concepción general desde la cual se relacionan futuro, incertidumbre, conocimiento, decisión y acción. El sistema constituye la forma organizacional mediante la cual ese paradigma puede operacionalizarse. La arquitectura define cómo se articulan los componentes y funciones de ese sistema.

Los procesos establecen las dinámicas mediante las cuales funciona. Los métodos organizan determinadas operaciones de conocimiento. Las herramientas permiten ejecutar tareas específicas.

Esta jerarquía evita una de las posibles incoherencias conceptuales detectadas durante nuestra revisión: utilizar indistintamente paradigma, sistema y arquitectura como si expresaran el mismo nivel de realidad.

No lo hacen. El paradigma orienta. El sistema organiza. La arquitectura articula. Los procesos operan. Los métodos estructuran. Las herramientas ejecutan.

Paradigma y cambio de paradigma

La utilización del concepto de paradigma requiere, asimismo, una precisión. Thomas Kuhn (1962) desarrolló el concepto en el ámbito de la historia y filosofía de la ciencia. Cuando

denominamos a la AEC paradigma de conducción, no afirmamos que constituya un paradigma científico en sentido estrictamente kuhniano.

Utilizamos el concepto para señalar una transformación profunda en la manera de comprender la relación entre:

ENTORNO → CONOCIMIENTO → FUTURO → DECISIÓN → ACCIÓN

En una conducción predominantemente reactiva, la secuencia simplificada puede representarse:

ACONTECIMIENTO → RECONOCIMIENTO → ANÁLISIS → DECISIÓN → RESPUESTA

En una conducción anticipativa:

OBSERVACIÓN → COMPRENSIÓN → EXPLORACIÓN → ANTICIPACIÓN → ALTERNATIVAS → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA INTELIGENCIA

La diferencia no reside simplemente en agregar etapas. **Cambia el momento en que comienza la conducción.** En el primer caso, comienza predominantemente cuando el acontecimiento posee suficiente visibilidad. En el segundo, procura comenzar cuando la transformación todavía puede reconocerse como posibilidad.

Esto modifica la relación de la organización con el tiempo y con la incertidumbre. El texto original identifica precisamente este desplazamiento como el núcleo del cambio de paradigma.

Incertidumbre y conocimiento

Un paradigma anticipativo debe evitar dos extremos.

El primero consiste en suponer que el futuro podrá predecirse con precisión suficiente si acumulamos más información, mejores algoritmos o modelos más sofisticados.

El segundo consiste en afirmar que, como el futuro es incierto, cualquier afirmación sobre él posee igual valor.

Ambas posiciones son insuficientes. La imposibilidad de conocer con certeza el futuro no implica imposibilidad de producir conocimiento relevante sobre él. Entre predicción determinista y especulación arbitraria existe un amplio campo de investigación sistemática.

Allí operan la Prospectiva, los Futures Studies, el foresight y las disciplinas de anticipación. La AEC incorpora estos desarrollos, pero agrega una exigencia específica: ***el conocimiento anticipatorio debe permanecer conectado con la conducción.***

No basta con explorar. Es necesario interpretar qué significan las posibilidades identificadas para la organización, qué riesgos u oportunidades podrían producir, qué alternativas deberían prepararse y qué decisiones presentes podrían resultar condicionadas.

De los datos a la acción

La abundancia contemporánea de información tampoco elimina este problema. En numerosos casos lo profundiza.

La información puede crecer mucho más rápidamente que la capacidad institucional para interpretarla. El desafío ya no consiste únicamente en obtener datos, sino en distinguir cuáles son relevantes, contextualizarlos, relacionarlos y convertirlos en conocimiento útil. La secuencia general puede expresarse:

***DATOS → INFORMACIÓN → INTERPRETACIÓN → CONOCIMIENTO →
INTELIGENCIA ESTRATÉGICA → DECISIÓN → ACCIÓN***

Pero esta secuencia tampoco es automática. La interpretación constituye uno de sus puntos críticos.

Los mismos datos pueden adquirir significados diferentes según los paradigmas, conocimientos, experiencias, intereses, hipótesis y percepciones desde los cuales sean interpretados. Por eso es indispensable distinguir:

***HECHO → EVIDENCIA → INTERPRETACIÓN → HIPÓTESIS → SUPUESTO
→ POSIBILIDAD → JUICIO DE PLAUSIBILIDAD → PREFERENCIA***

Confundir estos niveles puede producir una falsa apariencia de certeza. Una hipótesis no debe presentarse como hecho. Una posibilidad no debe comunicarse como predicción. Una preferencia no debe ocultarse detrás de un

supuesto análisis objetivo. La rigurosidad exige mantener explícita esta diferenciación.

Valores y ética

Existe además una dimensión que ninguna teoría de conducción puede omitir: los valores. El futuro nunca es investigado desde una neutralidad absoluta.

Cuando una organización identifica algo como riesgo, oportunidad, amenaza, futuro deseable o configuración inaceptable, está valorándolo desde determinados intereses, responsabilidades y criterios.

Preguntar: ¿Qué futuro queremos? es una pregunta normativa. Pero también lo es: ¿Qué futuro debemos evitar? Por ello, valores y ética deben preceder conceptualmente a metodología, métodos y herramientas.

La anticipación aumenta la posibilidad de intervenir antes. Y cuanto mayor sea esa capacidad, mayor es también la responsabilidad asociada con su utilización.

No basta entonces con preguntar: ¿Podemos hacerlo? También debemos preguntar: ¿Debemos hacerlo? ¿Para quién construimos futuros? ¿Quién participa? ¿Quién puede quedar excluido? ¿Qué consecuencias podrían producir nuestras decisiones sobre otros? ¿Qué responsabilidad tenemos frente a generaciones futuras?

Esta cuestión adquiere especial importancia en las organizaciones públicas. Su libertad estratégica no puede separarse del interés general, la legalidad, los derechos y las responsabilidades institucionales.

Preservar libertad de decisión y de acción no significa disponer de libertad ilimitada para actuar.

Significa preservar alternativas legítimas y responsables para cumplir la misión institucional.

TEMA ESPECÍFICO 5

Prospectiva, Inteligencia Estratégica y Anticipación Estratégica Continua

Una de las cuestiones que requiere mayor precisión es la relación entre Prospectiva, Inteligencia Estratégica y Anticipación Estratégica Continua. Los términos se utilizan con frecuencia de manera próxima y, en determinados ámbitos, incluso superpuesta. Para nuestra propuesta, sin embargo, resulta indispensable distinguir sus funciones.

La Prospectiva explora sistemáticamente futuros posibles y plausibles. La Inteligencia Estratégica transforma información relevante en conocimiento pertinente y oportuno para la conducción. La capacidad anticipatoria organizacional integra Prospectiva, Inteligencia Estratégica y otras funciones con los procesos de decisión, preparación, acción, seguimiento y aprendizaje. La Anticipación Estratégica Continua constituye el logro organizacional resultante cuando esa capacidad funciona de manera efectiva, integrada y sostenida.

Esta diferenciación modifica deliberadamente algunas expresiones del manuscrito de base, en las cuales la propia AEC aparecía todavía definida como “capacidad integradora”. No se pretende establecer una jerarquía académica entre disciplinas. Se busca precisar sus funciones dentro del sistema.

La Prospectiva

La Prospectiva amplía el campo temporal y cognitivo de la organización. Su contribución fundamental consiste en evitar que el futuro quede reducido a la extrapolación del presente. Permite explorar alternativas, discontinuidades, transformaciones y configuraciones todavía inexistentes.

Permite preguntar:

- ¿Qué podría ocurrir?
- ¿Qué podría dejar de ocurrir?
- ¿Qué configuraciones alternativas son plausibles?
- ¿Qué rupturas podrían modificar las trayectorias actuales?
- ¿Qué incertidumbres son críticas?
- ¿Qué futuros resultan deseables o indeseables?

Pero la Prospectiva, por sí sola, no garantiza anticipación estratégica. Puede producir estudios extraordinariamente rigurosos que jamás modifiquen una decisión. Por ello necesita integrarse con otras capacidades.

La Inteligencia Estratégica

La Inteligencia Estratégica transforma información dispersa en conocimiento pertinente para la conducción. Debe responder preguntas relacionadas con los intereses y decisiones de la organización. No se limita a preguntar: ¿Qué está ocurriendo? También debe contribuir a comprender:

- ¿Por qué está ocurriendo?
- ¿Qué actores intervienen?
- ¿Qué capacidades poseen?
- ¿Qué podrían hacer?
- ¿Qué consecuencias podrían producir sus acciones?
- ¿Qué señales debemos observar?

Y, dentro de nuestra arquitectura anticipatoria, agrega una pregunta fundamental: ***¿Qué podría ocurrir y qué necesitamos saber ahora para poder decidir antes?***

La dimensión anticipatoria no es ajena a la inteligencia. El propio desarrollo histórico de la inteligencia de alerta muestra el problema de esperar evidencias demasiado firmes cuando esa espera puede hacer que la advertencia llegue demasiado tarde. El manuscrito utiliza precisamente este antecedente para relacionar inteligencia, advertencia y libertad estratégica.

La integración

Podemos expresar las funciones predominantes de manera simplificada:

PROSPECTIVA → EXPLORA POSIBILIDADES

INTELIGENCIA ESTRATÉGICA → PROFUNDIZA Y ACTUALIZA CONOCIMIENTO

CAPACIDAD ANTICIPATORIA → INTEGRA CONOCIMIENTO, PREPARACIÓN, DECISIÓN Y ACCIÓN

AEC → EXPRESA EL LOGRO ORGANIZACIONAL DE ESA INTEGRACIÓN CONTINUA

Estas funciones no deben interpretarse rígidamente. La Prospectiva produce conocimiento. La Inteligencia también anticipa. La Estrategia explora posibilidades. Existen inevitables zonas de superposición. Lo importante es reconocer las funciones predominantes para evitar fragmentación.

La relación, además, es recursiva. La Inteligencia alimenta la Prospectiva. La Prospectiva identifica nuevas variables, actores, riesgos, oportunidades e incertidumbres que generan requerimientos de inteligencia.

La nueva inteligencia modifica las hipótesis prospectivas. Las nuevas configuraciones modifican riesgos y oportunidades. Éstos modifican alternativas. Las alternativas influyen sobre las decisiones. Las decisiones producen acciones. Las acciones modifican el entorno. Y el entorno nuevamente observado produce nueva inteligencia.

**Por ello: INTELIGENCIA ↔ PROSPECTIVA ↔ ANTICIPACIÓN ↔ DECISIÓN
↔ ACCIÓN ↔ SEGUIMIENTO ↔ NUEVA INTELIGENCIA**

Aquí adquiere todo su significado la continuidad. Sin seguimiento, el conocimiento envejece. Sin actualización, los escenarios se rigidizan. Sin Inteligencia, la Prospectiva puede desconectarse de las transformaciones presentes. Sin Prospectiva, la Inteligencia puede quedar excesivamente concentrada en el presente.

Sin decisión, ambas pierden finalidad estratégica. Sin acción, el conocimiento no transforma la realidad. Y sin aprendizaje, la organización vuelve a comenzar cada proceso como si nunca hubiera anticipado anteriormente.

El manuscrito de base ya concibe esta relación como recursiva y destaca que la continuidad tiene precisamente la función de impedir esas desconexiones.

Del conocimiento al tiempo estratégico

La integración de Prospectiva e Inteligencia posee una finalidad concreta. No busca solamente producir una comprensión intelectualmente sofisticada del futuro. Busca generar tiempo estratégico.

- Tiempo para comprender.

- Tiempo para consultar.
- Tiempo para preparar.
- Tiempo para prevenir.
- Tiempo para innovar.
- Tiempo para negociar.
- Tiempo para modificar una estrategia.
- Tiempo para decidir no actuar.

Por ello, uno de los productos fundamentales de la anticipación no es sólo conocimiento. Es tiempo disponible para decidir. Pero aquí debemos mantener la precisión conceptual acordada.

No necesitamos convertir “tiempo estratégico” en un tercer tiempo paralelo al tiempo del entorno y al tiempo organizacional. Los dos conceptos fundamentales son: TIEMPO DEL ENTORNO ↔ TIEMPO ORGANIZACIONAL

El denominado tiempo estratégico expresa el margen de oportunidad que la anticipación consigue generar dentro de esa relación. Cuando una organización reconoce antes una transformación, aumenta potencialmente el tiempo disponible para decidir. Ese tiempo puede permitir construir alternativas. Las alternativas aumentan capacidad de elección. Y la capacidad de elección contribuye a preservar libertad estratégica. Podemos sintetizar:

ANTICIPACIÓN → TIEMPO DISPONIBLE → ALTERNATIVAS → CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD ESTRATÉGICA

TEMA ESPECÍFICO 6

Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades

La gestión de riesgos constituye uno de los campos en los que la capacidad anticipatoria adquiere una aplicación más inmediata y verificable. Pero es necesario introducir una precisión desde el comienzo.

La gestión del riesgo no debe entenderse solamente como reacción frente a amenazas ya configuradas ni como administración del daño una vez producido. Su mayor valor estratégico aparece cuando permite intervenir antes de que los procesos alcancen condiciones críticas.

La definición contemporánea de riesgo contenida en ISO 31000 —el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos— resulta particularmente compatible con esta concepción. Contiene dos elementos fundamentales: INCERTIDUMBRE + OBJETIVOS

El riesgo no existe estratégicamente en abstracto. Adquiere significado en relación con aquello que la organización procura alcanzar, proteger o transformar. Esto aproxima directamente gestión de riesgos y conducción estratégica.

Del riesgo estático al riesgo dinámico

Uno de los problemas de determinados sistemas tradicionales de gestión consiste en que pueden terminar produciendo una representación excesivamente estática del riesgo.

Se identifican riesgos. Se clasifican. Se asignan probabilidades e impactos. Se construyen matrices. Se establecen responsables.

Todo ello puede ser necesario. Pero no es suficiente. Un riesgo estratégico evoluciona. Cambian las condiciones que lo producen. Los actores modifican sus comportamientos. Las vulnerabilidades aumentan o disminuyen. Aparecen nuevos factores. Otros desaparecen. La propia organización modifica su exposición mediante sus decisiones.

Por ello, el riesgo debe comprenderse como una configuración dinámica. La pregunta deja de ser solamente: ¿Qué riesgos existen? Y pasa a incorporar: ¿Cómo podrían evolucionar? ¿Qué configuraciones podrían producirlos? ¿Qué señales indicarían que están avanzando? ¿Qué umbrales mostrarían un cambio cualitativo? ¿Qué consecuencias podrían generar? ¿Qué alternativas podríamos preparar antes?

El riesgo deja así de ser únicamente una posición dentro de una matriz. Se transforma en un proceso que debe observarse en el tiempo. Éste es precisamente el desplazamiento que realiza el texto de base al pasar de una representación estática a una dinámica del riesgo.

Riesgos y oportunidades

La conducción estratégica tampoco puede limitarse a evitar pérdidas. Los cambios producen amenazas, pero también posibilidades de innovación, alianzas, posicionamiento, aprendizaje, transformación y desarrollo.

Un mismo cambio puede constituir un riesgo para un actor y una oportunidad para otro. Puede incluso representar simultáneamente riesgo y oportunidad para una misma organización. Por ello, ambos deben formar parte de una única arquitectura anticipatoria. Una organización orientada exclusivamente a reducir riesgos puede terminar protegiendo aquello que existe mientras pierde posibilidades de transformación.

La conducción anticipativa debe buscar un equilibrio más complejo: PROTEGER AQUELLO QUE DEBE PRESERVARSE ↔ TRANSFORMAR AQUELLO QUE DEBE CAMBIAR

Balance estratégico

Esta relación conduce al concepto de balance estratégico. ***Entendemos por balance estratégico la relación dinámica entre los factores que favorecen y aquellos que deterioran la capacidad de una organización para cumplir sus objetivos y preservar sus intereses.***

No es una fotografía. Es una condición dinámica. Puede mejorar. Puede deteriorarse. Puede aparentar estabilidad mientras se acumulan vulnerabilidades. Puede modificarse abruptamente frente a una discontinuidad.

Los riesgos no gestionados pueden deteriorarlo. Las oportunidades aprovechadas pueden fortalecerlo. La prevención puede evitar pérdida de capacidades. La preparación puede disminuir vulnerabilidades. La recuperación puede restituir capacidades afectadas. La innovación puede crear nuevas ventajas.

Balance estratégico y libertad estratégica no son conceptos idénticos. Pero se encuentran profundamente relacionados. Por ello: ***la preservación o mejora del balance estratégico constituye uno de los mecanismos mediante los cuales la capacidad anticipatoria contribuye a preservar o ampliar la libertad estratégica.***

Prevención, control, mitigación y recuperación

La prevención ocupa un lugar central, pero no puede concebirse como la pretensión de impedir todo acontecimiento adverso. Prevenir significa actuar anticipadamente para evitar, reducir, desviar o modificar procesos capaces de producir consecuencias indeseables.

Sin embargo, no todos los riesgos podrán prevenirse. Algunos acontecimientos ocurrirán. Otros dependerán de terceros. Algunos derivarán de dinámicas sistémicas, fenómenos naturales, rupturas tecnológicas o límites del propio conocimiento.

Por ello, la arquitectura debe integrar: PREVENCIÓN → CONTROL → MITIGACIÓN → RECUPERACIÓN

El control procura impedir que las consecuencias se propaguen o intensifiquen. La mitigación busca reducir su magnitud. La recuperación procura restablecer funciones y capacidades estratégicamente necesarias. Pero la recuperación no debe significar necesariamente regresar al estado anterior. Una afectación puede revelar vulnerabilidades estructurales que hagan inconveniente reconstruir exactamente aquello que existía.

La recuperación puede convertirse entonces en aprendizaje y transformación. El manuscrito de base introduce explícitamente esta posibilidad de una recuperación transformadora.

Los escenarios como laboratorios estratégicos

La Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades exige también mirar más allá de los riesgos actualmente visibles. Un riesgo que hoy parece irrelevante puede adquirir enorme importancia bajo una configuración futura diferente. Por ello, los riesgos y oportunidades deben identificarse también desde los escenarios.

La pregunta cambia. Ya no preguntamos solamente: ¿Qué riesgos tenemos hoy? Preguntamos: Si esta configuración futura se produjera, ¿qué riesgos aparecerían? ¿Qué oportunidades? ¿Qué vulnerabilidades actuales podrían volverse críticas? ¿Qué capacidades deberíamos comenzar a desarrollar?

El escenario funciona entonces como un laboratorio estratégico. No predice. Permite ensayar. Permite explorar consecuencias. Permite descubrir vulnerabilidades todavía ocultas. Permite identificar oportunidades incipientes. Y permite preparar alternativas antes de necesitarlas.

Puntos Críticos de Tolerancia

Una gestión anticipativa necesita reconocer además que los cambios no poseen la misma importancia en todos sus niveles. Muchas variables pueden oscilar sin modificar sustancialmente la situación estratégica. Pero existen valores, estados o configuraciones a partir de los cuales una transformación adquiere otro significado. Denominamos a esos límites Puntos Críticos de Tolerancia (PCT).

Un PCT representa un nivel a partir del cual la evolución de una variable o indicador comienza a generar consecuencias estratégicamente significativas y exige modificar el estado de atención, preparación o respuesta.

Los PCT no necesitan ser exclusivamente cuantitativos. En numerosos problemas estratégicos intervienen dimensiones cualitativas: percepciones; comportamientos; legitimidad; cohesión; confianza; voluntad política; capacidad de cooperación; niveles de conflictividad; intenciones de actores.

Por ello, los sistemas anticipatorios deben ser capaces de trabajar tanto con indicadores cuantitativos como cualitativos. Pero el PCT adquiere pleno valor solamente cuando está vinculado con una decisión posible. La secuencia debe ser: INDICADOR → UMBRAL → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN POSIBLE

Un indicador que alcanza un nivel crítico pero no produce ninguna consecuencia sobre atención, preparación o decisión posee un valor estratégico limitado.

Sistemas de Alerta Temprana e Indicios de Preconfiguración

La misma lógica conduce a los Sistemas de Alerta Temprana (SAT). Su finalidad es proporcionar advertencia suficiente para actuar antes de que una situación alcance condiciones críticas. Pero un SAT no debe reducirse a observar indicadores. Su calidad depende de la capacidad para reconocer configuraciones significativas.

Una señal aislada puede ser débil. Varias señales relacionadas pueden adquirir un significado completamente diferente. Aquí intervienen los Indicios de Preconfiguración (IPC).

Los IPC son señales, evidencias o combinaciones de evidencias que permiten inferir que determinada configuración futura comienza a adquirir consistencia. No anuncian que un acontecimiento ocurrirá con certeza. Permiten aumentar o disminuir la plausibilidad de determinadas hipótesis anticipatorias.

La combinación entre escenarios, riesgos y oportunidades, IPC, PCT y SAT permite construir una arquitectura integrada: ESCENARIOS → RIESGOS Y OPORTUNIDADES → IPC → PCT → ALERTA → PREPARACIÓN/DECISIÓN

Los escenarios muestran qué podría ocurrir. Los riesgos y oportunidades muestran qué podría significar para la organización. Los IPC ayudan a reconocer qué configuraciones comienzan a formarse. Los PCT muestran cuándo determinadas variables alcanzan condiciones estratégicamente sensibles. Los SAT integran señales y conocimiento para activar atención, preparación o decisión. De esta manera, la anticipación comienza a convertirse en capacidad operativa.

De los riesgos a las decisiones

Los mapas de riesgos y oportunidades no constituyen productos finales. Su verdadero valor aparece cuando modifican decisiones.

Una matriz que clasifica riesgos pero no altera prioridades, asignación de recursos, preparación, planes contingentes o mecanismos de seguimiento permanece esencialmente en el nivel descriptivo. La pregunta decisiva es siempre: ¿QUÉ IMPLICAN ESTOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES PARA NUESTRAS DECISIONES PRESENTES?

Anticipar riesgos permite evitar o reducir restricciones futuras. Anticipar oportunidades permite ampliar alternativas futuras. Prepararse frente a impactos permite preservar capacidad de acción. Recuperarse con rapidez permite restituir libertad estratégica después de una afectación.

La gestión anticipativa adquiere así su verdadero sentido: no gestionar solamente aquello que ya existe, sino actuar sobre las condiciones que podrían configurar riesgos y oportunidades futuros.

CIERRE DEL CAPÍTULO

Los seis temas específicos desarrollados permiten establecer una conclusión central. ***La transformación del entorno estratégico ha modificado la relación entre tiempo, conocimiento y decisión.*** Cuando el entorno cambia más rápidamente que la capacidad organizacional para comprenderlo, la conducción comienza a perder iniciativa.

La respuesta no consiste en abandonar la reacción, el planeamiento, la gestión de riesgos, la Inteligencia Estratégica ni la Prospectiva. Consiste en integrarlos dentro de una lógica anticipativa de conducción.

Esa lógica reconoce que el futuro es plural; que la incertidumbre no puede eliminarse; que la complejidad exige comprender relaciones; que el conocimiento debe actualizarse; que la anticipación necesita continuidad; que riesgos y oportunidades deben estudiarse conjuntamente; y que el valor último del conocimiento estratégico reside en su capacidad para mejorar las condiciones de decisión. De allí emerge la arquitectura conceptual que guiará el resto de la obra:

- PARADIGMA AEC
- SISTEMA DE CONDUCCIÓN
- ARQUITECTURA ANTICIPATORIA
- CAPACIDAD ANTICIPATORIA ORGANIZACIONAL
- CONOCIMIENTO + TIEMPO + ALTERNATIVAS
- DECISIÓN Y ACCIÓN
- PRESERVACIÓN Y AMPLIACIÓN DE LA LIBERTAD ESTRATÉGICA

La AEC no consiste, por tanto, en conocer el futuro. Tampoco en actuar permanentemente antes que los acontecimientos. Consiste en alcanzar y sostener una condición organizacional en la cual sea posible observar, comprender, explorar, anticipar, preparar alternativas, decidir, actuar, seguir, aprender y volver a observar, con suficiente oportunidad para impedir que la evolución del entorno clausure prematuramente las opciones relevantes.

La continuidad adquiere aquí su significado definitivo. No significa repetir indefinidamente un ejercicio prospectivo. No significa mantener todos los sistemas funcionando permanentemente con idéntica intensidad. No significa producir información sin interrupción.

Significa que la capacidad anticipatoria permanece integrada a la conducción y puede renovarse conforme cambia la realidad.

Por ello, el ciclo operativo unificado de la obra será: OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → PREPARAR ALTERNATIVAS → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR → APRENDER → GENERAR NUEVA INTELIGENCIA → VOLVER A OBSERVAR

La secuencia es circular. La acción modifica la realidad. La realidad modificada produce nueva información. La nueva información puede alterar la interpretación. La interpretación modifica las hipótesis. Las hipótesis modifican las posibilidades consideradas. Las nuevas posibilidades pueden alterar riesgos, oportunidades y decisiones. La conducción vuelve entonces a comenzar, pero nunca exactamente desde el mismo punto.

Éste es el significado profundo de la continuidad anticipatoria. Y permite recuperar la proposición fundamental que articula todo el capítulo:

Toda organización pierde progresivamente libertad estratégica cuando la velocidad con que cambia su entorno supera su capacidad para comprenderlo, anticiparlo y actuar sobre él. La Anticipación Estratégica Continua procura invertir esa relación.

No pretende dominar la incertidumbre. No promete predecir el futuro. No elimina la necesidad de reaccionar. No sustituye la decisión. Busca crear las condiciones para que la organización pueda decidir mientras todavía existen alternativas.

Y es precisamente allí —en la preservación del tiempo, las alternativas y la capacidad de elección— donde anticipación y libertad estratégica terminan convirtiéndose en partes de una misma concepción de la conducción.

CAPÍTULO 3: La capacidad organizacional como nuevo objeto de estudio.

De disponer de herramientas de anticipación a ser una organización capaz de anticipar.

El desplazamiento conceptual planteado en el capítulo anterior conduce necesariamente a una segunda pregunta. Si el centro del problema ya no reside solamente en estudiar futuros posibles, sino en construir organizaciones capaces de desenvolverse estratégicamente frente a ellos, debemos precisar qué significa, en términos concretos, ser capaz de anticipar.

La distinción es fundamental. Una organización puede disponer de información abundante sobre su entorno y, sin embargo, ser sorprendida.

Puede contar con especialistas altamente calificados y reaccionar tardíamente. Puede elaborar escenarios rigurosos y no incorporarlos a sus decisiones. Puede identificar riesgos sin actuar sobre ellos, reconocer oportunidades sin aprovecharlas o producir conocimiento estratégico que nunca llegue oportunamente a quienes conducen.

Por consiguiente, poseer recursos para la anticipación no equivale a poseer capacidad anticipatoria. Esta diferencia constituye uno de los fundamentos de la Anticipación Estratégica Continua. El problema no consiste solamente en qué instrumentos posee una organización, sino en si consigue integrarlos y movilizarlos de manera oportuna para preservar alternativas, decidir y actuar antes de que la evolución de los acontecimientos reduzca su libertad estratégica.

1. De los recursos a las capacidades

Una organización dispone habitualmente de numerosos recursos que pueden contribuir a la anticipación: información, tecnologías, especialistas, sistemas de inteligencia, metodologías prospectivas, procesos de planeamiento, mecanismos de gestión de riesgos, bases de datos, redes de expertos, sistemas de alerta y estructuras destinadas a la toma de decisiones.

Todos ellos pueden ser necesarios. Ninguno de ellos, considerado aisladamente, resulta suficiente. ***Una capacidad organizacional aparece cuando esos recursos dejan de funcionar como componentes independientes y pueden ser articulados recurrentemente para producir resultados pertinentes para la conducción. La diferencia parece sutil, pero es decisiva.***

Tener información es disponer de un recurso. Detectar sistemáticamente qué información resulta estratégica, interpretarla, relacionarla con otras señales, convertirla en conocimiento anticipatorio y hacerla llegar oportunamente a la decisión constituye una capacidad.

Disponer de una metodología prospectiva es poseer un recurso. Ser capaz de utilizarla cuando resulta pertinente, integrarla con inteligencia y análisis de riesgos, revisar sus resultados frente a nuevas evidencias y convertirlos en alternativas de decisión constituye una capacidad.

Tener especialistas es disponer de recursos humanos. Conseguir que sus conocimientos diferentes interactúen, produzcan comprensión compartida y alimenten efectivamente la conducción constituye una capacidad organizacional.

Este planteamiento dialoga con la literatura sobre capacidades dinámicas, que ha puesto el énfasis en la aptitud de las organizaciones no solamente para utilizar sus recursos existentes, sino para percibir transformaciones, aprovechar oportunidades y reconfigurar sus capacidades frente al cambio.

Teece, Pisano y Shuen (1997) destacan, además, que las organizaciones no se limitan necesariamente a adaptarse al entorno: pueden intentar influir sobre él y transformarlo.

La AEC comparte esa preocupación, pero introduce una exigencia específica. ***Antes de que una organización pueda reconfigurarse estratégicamente, necesita reconocer que esa reconfiguración puede resultar necesaria. Y para reconocerlo necesita conocimiento, tiempo y alternativas.***

La capacidad anticipatoria constituye precisamente la aptitud institucional para producir esas condiciones antes de que la transformación del entorno imponga por sí misma las respuestas disponibles.

2. Una organización no anticipa porque sabe más

Una organización no anticipa simplemente porque posee más información. ***Anticipa cuando consigue transformar información relevante en conocimiento oportuno para la decisión y ese conocimiento en preparación y capacidad de acción.***

Entre los datos y la acción existe una cadena de transformaciones: ***datos → información → interpretación → conocimiento → inteligencia estratégica → alternativas → decisión → acción.*** Cada transición agrega valor, pero también introduce posibilidades de pérdida.

Puede haber datos que nunca sean reconocidos como relevantes. Información que no sea correctamente interpretada. Interpretaciones que no se integren. Conocimiento que no alcance a los decisores. Alternativas que no sean preparadas. Decisiones que lleguen tarde. Y decisiones correctas que no puedan transformarse en acción.

Por ello, el problema de la anticipación no reside únicamente en el extremo inicial de esa cadena —obtener información sobre el entorno—, sino en la calidad, integración y oportunidad de todo el proceso que conecta observación, comprensión, exploración, decisión y acción.

La abundancia informativa puede incluso convertirse en una nueva fuente de dificultad. Cuando la información crece más rápidamente que la capacidad institucional para discriminarla e interpretarla, disponer de más datos no necesariamente significa comprender mejor.

La pregunta estratégica no es, entonces, cuánto sabe una organización. Es cuánto de aquello que sabe consigue transformar oportunamente en comprensión, alternativas y capacidad de decisión. Aquí aparece una propiedad esencial de la capacidad anticipatoria: su carácter sistémico.

3. Anticipar exige integrar

Las organizaciones modernas han desarrollado importantes grados de especialización. Esa especialización resulta indispensable para enfrentar problemas complejos, pero genera simultáneamente fragmentación.

La prospectiva puede encontrarse en una unidad. La inteligencia, en otra. Los riesgos, en otra. El planeamiento estratégico, en otra. La innovación, en otra. La vigilancia tecnológica puede funcionar separadamente. Y la toma de decisiones, finalmente, puede encontrarse considerablemente alejada de todas ellas. ***Cada área puede desarrollar correctamente su tarea y, sin embargo, la organización en su conjunto carecer de capacidad anticipatoria.***

El problema deja entonces de ser la calidad individual de cada disciplina y pasa a ser la arquitectura que las conecta.

No proponemos reemplazar la Prospectiva, la Inteligencia Estratégica, la Gestión de Riesgos y Oportunidades, el Planeamiento, la innovación o los Sistemas de Alerta Temprana. Proponemos integrarlos funcionalmente alrededor de las necesidades de la conducción, preservando la identidad y especificidad de cada campo.

Integrar no significa fusionar. Significa conseguir que los conocimientos producidos por diferentes capacidades puedan relacionarse, contrastarse y convertirse en implicancias estratégicas. La pregunta deja de ser solamente: ¿Qué método debemos utilizar? Y pasa a ser: ¿Qué combinación de capacidades necesitamos movilizar para comprender suficientemente una situación futura relevante y disponer de alternativas antes de que sea demasiado tarde?

Este cambio de pregunta modifica profundamente el enfoque metodológico. El método deja de ser el punto de partida y pasa a ser una elección subordinada al problema, al conocimiento necesario y a la decisión que debe ser apoyada.

La capacidad anticipatoria no reside, por tanto, en ninguna disciplina particular. Reside en la posibilidad de articularlas cuando la conducción lo necesita.

4. La capacidad anticipatoria debe ser organizacional

Una organización puede tener personas extraordinariamente anticipatorias sin ser ella misma una organización anticipatoria. Esta distinción merece especial atención.

Existen dirigentes capaces de percibir tempranamente transformaciones, expertos con gran sensibilidad frente a señales emergentes y equipos capaces de producir análisis de excelente calidad. ***Sin embargo, si esas capacidades permanecen concentradas en individuos, desaparecen cuando éstos cambian de función, abandonan la organización o dejan de participar en determinados procesos.***

La anticipación se institucionaliza cuando deja de depender exclusivamente de cualidades personales y comienza a expresarse en procesos, responsabilidades, rutinas, capacidades analíticas, mecanismos de aprendizaje y circuitos de decisión reproducibles.

Esto no significa burocratizar la anticipación. Significa hacerla sostenible. La institucionalización tampoco debe eliminar la intuición, la creatividad ni el juicio experto. Por el contrario, debe crear condiciones para que esas capacidades individuales puedan incorporarse al conocimiento colectivo y no permanezcan aisladas.

La literatura sobre corporate foresight ofrece aquí un diálogo particularmente relevante. Fergnani (2022) conceptualiza el corporate foresight como una capacidad dinámica de nivel organizacional, mientras Schwarz, Rohrbeck y Wach (2020) relacionan las prácticas organizacionales de foresight y la formación de los dirigentes con capacidades para cuestionar modelos vigentes, decidir bajo incertidumbre y reconfigurar recursos.

La AEC profundiza esa dirección al sostener que la institucionalización debe alcanzar no solamente la exploración del futuro, sino el circuito completo que vincula observación, comprensión, exploración, anticipación, preparación de alternativas, decisión, acción, seguimiento y aprendizaje.

Una organización anticipatoria no es, por tanto, aquella que posee una unidad de prospectiva. Es aquella en la cual la capacidad anticipatoria forma parte de la conducción.

5. La organización anticipatoria aprende

La continuidad introduce inevitablemente el aprendizaje. Una organización que anticipa formula interpretaciones acerca de procesos todavía abiertos. Algunas se confirmarán. Otras deberán modificarse.

Aparecerán acontecimientos no previstos, señales inicialmente sobrevaloradas y otras cuya importancia fue subestimada. Por ello, ningún

sistema anticipatorio puede pretender ser infalible. Debe ser capaz de aprender de sus propios aciertos y errores.

James March (1991) mostró una tensión fundamental del aprendizaje organizacional: las organizaciones deben equilibrar la explotación de conocimientos ya adquiridos con la exploración de nuevas posibilidades. Una orientación excesiva hacia aquello que ya funciona puede producir buenos resultados inmediatos y, simultáneamente, deteriorar la adaptación de largo plazo.

Para la AEC, esta tensión resulta especialmente importante. Una organización anticipatoria necesita memoria, pero no puede quedar prisionera de ella. Necesita experiencia, pero debe poder cuestionarla. Necesita modelos, pero debe reconocer cuándo dejan de explicar adecuadamente la realidad. Necesita procedimientos, pero debe poder modificarlos cuando cambia el problema. Necesita paradigmas para ordenar su comprensión, pero debe conservar la capacidad crítica para reconocer cuándo esos paradigmas comienzan a ocultar aquello que debería permitir observar.

De allí que el aprendizaje no sea una consecuencia secundaria de la anticipación. Es una de sus condiciones de continuidad.

Aprender anticipatoriamente significa revisar no sólo lo que ocurrió, sino también cómo observamos, qué supusimos, qué señales reconocimos o ignoramos, qué escenarios consideramos, qué decisiones adoptamos y qué consecuencias produjeron. El aprendizaje vuelve así sobre la propia capacidad anticipatoria y permite renovarla.

6. Del ciclo lineal al ciclo continuo

Llegamos así a una transformación fundamental. ***La anticipación no puede organizarse exclusivamente como una secuencia que comienza con un estudio y termina con una decisión. Debe concebirse como un proceso continuo:***

***observar → comprender → explorar → anticipar → preparar alternativas
→ decidir → actuar → seguir → aprender → generar nueva inteligencia
→ volver a observar***

La acción modifica la realidad. La realidad modificada produce nueva información. Esa información obliga a revisar interpretaciones. Las interpretaciones pueden modificar hipótesis y escenarios. Los nuevos escenarios pueden alterar riesgos y oportunidades. Esas modificaciones

pueden exigir nuevas alternativas y nuevas decisiones. Por eso hablamos de Anticipación Estratégica Continua.

Pero la continuidad debe entenderse con precisión. Continuidad no significa realizar permanentemente estudios prospectivos ni mantener todas las capacidades funcionando con idéntica intensidad. Significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria.

Una organización puede mantener vigilancia sobre determinadas cuestiones estratégicas, actualizar conocimiento, reconocer cambios significativos y activar procesos más intensos de análisis sólo cuando resulte necesario.

La continuidad reside en que el circuito no se clausura después de una decisión. La decisión conduce a la acción. La acción exige seguimiento. El seguimiento produce aprendizaje.

Y el aprendizaje genera nueva inteligencia que vuelve a alimentar la observación y la comprensión. La AEC no es, por consiguiente, un ciclo que simplemente se repite. Es un proceso organizacional que aprende y se renueva.

7. Capacidad y logro

Llegados a este punto debemos introducir una precisión esencial para el planteamiento general de la obra.

La capacidad anticipatoria y la Anticipación Estratégica Continua no son conceptos equivalentes.

La organización puede construir capacidad anticipatoria mediante estructuras, competencias, metodologías, tecnologías, sistemas de información, mecanismos de integración, procesos de decisión y aprendizaje.

Pero ninguna organización puede afirmar que posee definitivamente la anticipación.

Puede haber desarrollado estructuras, métodos, conocimientos y competencias. Sin embargo, su capacidad anticipatoria sólo conserva valor

mientras continúe siendo adecuada frente al entorno que pretende comprender.

Una organización que ayer anticipaba adecuadamente puede dejar de hacerlo mañana. Una metodología eficaz frente a determinada problemática puede resultar insuficiente frente a otra. Un sistema de vigilancia puede perder sensibilidad. Una estructura decisoria puede volverse demasiado lenta. Un conjunto de supuestos puede quedar obsoleto. Una arquitectura eficaz puede fragmentarse.

Por ello proponemos una formulación que consideramos central: ***la capacidad anticipatoria se construye; la anticipación estratégica continua se logra. y ese logro debe renovarse permanentemente.***

Esta distinción permite establecer con mayor precisión la jerarquía conceptual del modelo.

- El paradigma de conducción orienta.
- La organización construye capacidad anticipatoria.
- La arquitectura funcional articula esa capacidad.
- Los procesos, métodos y herramientas permiten operacionalizarla.

Y cuando esa capacidad funciona de manera integrada, pertinente y oportuna, la organización alcanza el logro que denominamos Anticipación Estratégica Continua.

La AEC, por tanto, no es algo que una organización tiene definitivamente. Es una condición que debe lograr, demostrar, sostener y reconstruir cuando las condiciones cambian.

8. La prueba última: preservar alternativas

¿Cómo saber entonces si una organización posee realmente capacidad anticipatoria?

- No basta con contar estudios.
- No basta con contabilizar escenarios.
- No basta con identificar riesgos.
- No basta con disponer de indicadores.
- No basta con producir alertas.

La prueba debe encontrarse en la conducción. Una organización anticipa cuando consigue reconocer con suficiente antelación transformaciones relevantes para sus intereses y, gracias a ello, preserva o crea alternativas que de otro modo podrían desaparecer.

Ésta es la prueba operativa. La anticipación produce potencialmente tiempo disponible. Ese tiempo permite comprender, consultar, preparar, negociar, innovar, desarrollar capacidades y construir alternativas. Las alternativas amplían el margen de elección. Y el margen de elección contribuye a preservar libertad estratégica. La relación puede expresarse así: ANTICIPACIÓN → TIEMPO DISPONIBLE → ALTERNATIVAS → CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD ESTRATÉGICA

El tiempo obtenido mediante la anticipación no constituye un beneficio abstracto. Su valor depende de aquello que la organización consiga hacer con él.

Cuanto más tarde se reconoce una situación estratégica, menor suele ser el conjunto de alternativas disponibles. En determinadas circunstancias, la decisión termina reducida a elegir entre consecuencias ya impuestas por los acontecimientos.

Por ello, la prueba de una capacidad anticipatoria no es cuánto futuro conoce una organización, ***sino cuánta libertad estratégica consigue preservar mediante ese conocimiento.*** Esta formulación no debe interpretarse como una promesa de control sobre el futuro.

Una organización puede anticipar correctamente y, aun así, enfrentar restricciones severas. Puede identificar un riesgo que no está en condiciones de evitar. Puede reconocer una oportunidad que no dispone de recursos para aprovechar. Puede preparar alternativas que acontecimientos posteriores vuelvan inviables.

La anticipación no garantiza libertad estratégica. Contribuye a preservarla aumentando la probabilidad de que las decisiones sean adoptadas mientras todavía existen alternativas relevantes. Ésa es su finalidad superior.

9. Hacia la arquitectura de la AEC

Podemos ahora responder la pregunta que abrió este capítulo. ***¿Qué significa que una organización sea capaz de anticipar?***

Significa que ha desarrollado una aptitud colectiva e institucional para observar transformaciones relevantes; interpretar señales y procesos; comprender relaciones e interdependencias; explorar futuros posibles; identificar riesgos y oportunidades; producir conocimiento anticipatorio; convertirlo en implicancias estratégicas; incorporarlo oportunamente a la decisión; preparar alternativas; ejecutar acciones; observar sus resultados; aprender de ellos; y reiniciar el proceso conforme evoluciona el entorno.

La capacidad no reside en ninguno de esos componentes por separado. Reside en su integración. Esta conclusión permite avanzar desde el cambio de objeto hacia la construcción del modelo. Ya no preguntamos solamente: ¿Cómo estudiar mejor el futuro? Preguntamos: ¿Cómo construir organizaciones capaces de anticipar para preservar su libertad de decisión y de acción?

Responder esta pregunta exige identificar la arquitectura mediante la cual la capacidad anticipatoria puede organizarse y vincularse permanentemente con la conducción.

Pero conviene preservar una distinción. La arquitectura no es el paradigma. El paradigma proporciona la concepción general de la conducción anticipativa. La arquitectura organiza funcionalmente las capacidades necesarias para materializar esa concepción. Y la metodología ordena los procesos mediante los cuales esas capacidades producen conocimiento y lo transforman en implicancias para la decisión.

La secuencia conceptual queda así establecida: PARADIGMA DE CONDUCCIÓN → CAPACIDAD ANTICIPATORIA → ARQUITECTURA FUNCIONAL → METODOLOGÍA → MÉTODOS Y HERRAMIENTAS → LOGRO AEC → RENOVACIÓN CONTINUA

El capítulo siguiente podrá, por tanto, concentrarse en el concepto, los principios y la arquitectura del modelo sin volver a discutir aquello que ya ha quedado establecido aquí.

CIERRE DEL CAPÍTULO

El desplazamiento desde los recursos hacia las capacidades permite comprender uno de los problemas centrales de la anticipación organizacional. Las organizaciones no anticipan por acumulación. No anticipan porque

posean más información, más especialistas, más metodologías o más tecnología.

Anticipan cuando consiguen integrar esos recursos en una capacidad organizacional capaz de producir conocimiento pertinente, transformarlo en alternativas y conectarlo oportunamente con la decisión y la acción. Esa capacidad debe ser institucional, sistémica, integradora, adaptable y capaz de aprender.

- Debe sobrevivir a las personas sin prescindir de ellas.
- Debe utilizar métodos sin quedar prisionera de ellos.
- Debe preservar memoria sin convertirla en rigidez.
- Debe reconocer incertidumbre sin quedar paralizada por ella.
- Y debe mantener continuidad sin confundirla con actividad permanente.

De allí surgen dos formulaciones que sintetizan el núcleo de este capítulo: ***la capacidad anticipatoria se construye; la anticipación estratégica continua se logra. y ese logro debe renovarse permanentemente.***

la prueba de una capacidad anticipatoria no es cuánto futuro conoce una organización, sino cuánta libertad estratégica consigue preservar mediante ese conocimiento.

Ambas proposiciones convergen en una misma idea. La anticipación sólo adquiere pleno significado estratégico cuando modifica las condiciones en las que una organización puede decidir.

El objetivo no es conocer más por conocer. Es comprender antes para disponer de tiempo; disponer de tiempo para preparar alternativas; y preservar alternativas para conservar capacidad de elección.

Sobre esta base puede construirse ahora la arquitectura de la Anticipación Estratégica Continua.

CAPÍTULO 4: LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA. Concepto, principios y arquitectura de un modelo para la conducción bajo incertidumbre

Los capítulos anteriores han permitido establecer dos desplazamientos fundamentales.

El primero consiste en dejar de considerar al futuro como el único centro del problema anticipatorio y dirigir la atención hacia las capacidades que las organizaciones necesitan desarrollar para conducir bajo incertidumbre.

El segundo consiste en comprender que disponer de información, metodologías, especialistas, tecnologías o estructuras dedicadas al análisis del entorno no significa necesariamente poseer capacidad anticipatoria. Ésta aparece cuando esos recursos se integran en un sistema capaz de transformar conocimiento sobre futuros posibles en preparación, decisiones y acciones oportunas.

Llegamos así al núcleo de nuestra propuesta. La Anticipación Estratégica Continua (AEC) no pretende incorporar una nueva técnica al amplio repertorio existente. Tampoco procura sustituir a la Prospectiva, la Inteligencia Estratégica, la Gestión de Riesgos y Oportunidades, el Planeamiento, la innovación o los Sistemas de Alerta Temprana. Su propósito es diferente.

La AEC constituye un paradigma de conducción. La organización construye capacidad anticipatoria para materializarlo; organiza esa capacidad mediante una arquitectura funcional; y alcanza el logro AEC cuando consigue integrar conocimiento, preparación, decisión, acción, seguimiento y aprendizaje con suficiente oportunidad para preservar y, cuando sea posible, ampliar su libertad estratégica.

Esta precisión resulta decisiva para todo el capítulo: la AEC no debe confundirse con la capacidad que la hace posible, con el sistema que la organiza ni con la arquitectura que articula sus funciones.

1. ¿Qué es la Anticipación Estratégica Continua?

Proponemos definirla de la siguiente manera:

La Anticipación Estratégica Continua es un logro organizacional permanentemente renovado, alcanzado mediante una capacidad anticipatoria institucionalizada e integrada, que permite comprender transformaciones relevantes del entorno y sus futuros posibles, anticipar riesgos y oportunidades, producir conocimiento estratégico oportuno y convertirlo en alternativas, preparación, decisiones y acciones orientadas a preservar y, cuando resulte posible, ampliar la libertad de decisión y de acción.

Cada término de esta definición posee importancia.

Es anticipación porque procura producir comprensión, alternativas y preparación antes de que los acontecimientos reduzcan significativamente las opciones disponibles.

Es estratégica porque no pretende conocer indiscriminadamente todo aquello que podría ocurrir. Concentra la atención en transformaciones capaces de afectar intereses, objetivos, capacidades, vulnerabilidades, riesgos, oportunidades y márgenes de maniobra.

Es continua porque ninguna comprensión del entorno conserva indefinidamente su validez. Cambian actores, relaciones, tecnologías, tendencias, riesgos, oportunidades y también las propias organizaciones. Continuidad no significa actividad incesante: significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria y del logro que ésta hace posible.

Es organizacional porque no puede depender exclusivamente de la intuición de un dirigente, de las competencias de un especialista o de la existencia circunstancial de un equipo. Debe apoyarse en capacidades institucionalizadas, conectadas con la conducción.

Y es un logro porque no basta con declarar que una organización posee AEC. Debe alcanzarla, demostrarla, sostenerla y reconstruirla cuando las condiciones cambian.

La capacidad anticipatoria se construye; la Anticipación Estratégica Continua se logra. Y ese logro debe renovarse permanentemente.

2. Su razón de ser es la conducción

Éste es uno de los puntos que más claramente distingue nuestra propuesta. ***La razón de ser de la AEC no es estudiar el futuro. Estudiar futuros posibles es indispensable, pero constituye un medio. Su razón de ser es mejorar las condiciones de la conducción.***

Una organización investiga el entorno porque debe decidir. Explora futuros porque necesita comprender qué podría modificar sus intereses y objetivos. Analiza riesgos porque necesita prevenir, reducir, desviar, contener, transferir, preparar o asumir conscientemente determinadas consecuencias. Busca oportunidades porque algunas sólo existen durante períodos limitados. Construye escenarios porque necesita comprender configuraciones alternativas antes de comprometer recursos y decisiones. Produce inteligencia porque necesita reducir la ignorancia relevante que puede ser reducida y explicitar la incertidumbre que permanece.

Todo ese esfuerzo converge en la decisión estratégica. Pero incluso la decisión constituye un punto intermedio: una decisión que no puede transformarse en acción carece de eficacia estratégica.

La cadena completa debe, por tanto, extenderse desde la observación hasta la acción y regresar nuevamente al conocimiento mediante seguimiento y aprendizaje.

La AEC pertenece así al ámbito de la conducción anticipativa. No reemplaza al conductor ni automatiza la decisión. Mejora las condiciones en las que el conductor comprende, elige y actúa.

3. La finalidad superior: libertad estratégica

¿Por qué anticipar? La respuesta inmediata podría ser: para decidir mejor. Es correcta, pero insuficiente. La finalidad superior de la AEC consiste en preservar y, cuando resulte posible, ampliar la libertad de decisión y de acción de la organización.

Llamamos a esta condición libertad estratégica.

No significa disponer de opciones ilimitadas ni actuar sin restricciones. Toda organización se encuentra condicionada por recursos, normas, responsabilidades, compromisos, relaciones de poder, capacidades propias y decisiones de otros actores.

Libertad estratégica significa conservar alternativas relevantes y disponer de tiempo suficiente para elegir entre ellas antes de que la evolución de los acontecimientos las reduzca o elimine. La relación fundamental puede expresarse así:

ANTICIPACIÓN → TIEMPO DISPONIBLE → ALTERNATIVAS →
CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD ESTRATÉGICA

La anticipación puede generar un margen temporal adicional. Ese margen sólo adquiere valor estratégico si la organización consigue transformarlo en comprensión, preparación y alternativas. Las alternativas amplían el margen de elección y ese margen contribuye a preservar libertad estratégica.

Por ello, el objetivo no es actuar siempre antes. Es estar en condiciones de decidir antes, incluso cuando la mejor decisión sea esperar, observar o no intervenir.

4. El principio de la brecha temporal

De lo anterior surge uno de los principios centrales del modelo: Toda organización pierde progresivamente libertad estratégica cuando la velocidad con que cambia su entorno supera de manera sostenida su capacidad para comprenderlo, anticiparlo y actuar sobre él.

Esta relación puede expresarse mediante dos tiempos.

El tiempo del entorno representa la velocidad con que se producen transformaciones relevantes.

El tiempo organizacional representa la velocidad con que la organización consigue observar, comprender, explorar, anticipar, preparar, decidir y actuar.

Cuando ambos tiempos son razonablemente compatibles, la organización conserva capacidad de iniciativa. Cuando el tiempo del entorno supera

sostenidamente al tiempo organizacional, se forma una brecha temporal estratégica.

Primero se pierde tiempo disponible. Después comienzan a reducirse alternativas. Finalmente puede deteriorarse la libertad de decisión y de acción.

Por eso, la velocidad de respuesta constituye sólo una parte del problema. La cuestión verdaderamente estratégica es cuándo comienza la organización a comprender aquello frente a lo cual deberá decidir.

El denominado tiempo estratégico no constituye un tercer tiempo autónomo. Expresa el margen de oportunidad que la anticipación consigue generar dentro de la relación entre tiempo del entorno y tiempo organizacional.

5. La arquitectura básica de la capacidad anticipatoria

Si la AEC es un logro y no una capacidad, la arquitectura que la hace posible debe atribuirse con precisión a la capacidad anticipatoria organizacional. Esa arquitectura puede sintetizarse mediante una secuencia operativa unificada:

OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR →
PREPARAR ALTERNATIVAS → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR →
APRENDER → GENERAR NUEVA INTELIGENCIA → VOLVER A
OBSERVAR

OBSERVAR significa detectar cambios, acontecimientos, señales, tendencias, actores y transformaciones relevantes. No se trata de acumular información, sino de reconocer aquello que podría adquirir significado estratégico.

COMPRENDER significa relacionar información, reconstruir contextos, reconocer interdependencias, distinguir hechos de interpretaciones, hipótesis y supuestos, e identificar dinámicas de transformación.

EXPLORAR significa investigar posibilidades futuras, trabajar con incertidumbres, construir configuraciones alternativas y examinar continuidades, rupturas, riesgos y oportunidades.

ANTICIPAR significa traducir esa exploración en implicancias para la organización: qué podría afectarla o favorecerla, qué debería evitar, aprovechar o vigilar, y para qué tendría que prepararse.

PREPARAR ALTERNATIVAS significa convertir conocimiento anticipatorio en opciones reales: desarrollar capacidades, reservas, alianzas, contingencias, cursos de acción y condiciones de respuesta antes de necesitarlos.

DECIDIR significa seleccionar, postergar, revisar o descartar alternativas conforme a los objetivos, valores, responsabilidades e incertidumbres existentes.

ACTUAR significa intervenir, prevenir, aprovechar, modificar, influir, adaptarse o transformar cuando resulte posible y legítimo.

SEGUIR significa observar cambios del entorno, comportamiento de actores, evolución de riesgos y oportunidades, efectos de las decisiones, cumplimiento o ruptura de supuestos y resultados inesperados.

APRENDER significa contrastar expectativas con resultados, revisar interpretaciones, reconocer errores y aciertos y modificar capacidades cuando sea necesario.

GENERAR NUEVA INTELIGENCIA significa transformar ese seguimiento y aprendizaje en conocimiento actualizado para la conducción.

VOLVER A OBSERVAR expresa la continuidad: la acción modifica la realidad, la realidad modificada produce nueva información y el proceso recomienza desde una situación diferente.

La arquitectura no es, por tanto, una línea que termina. Es un sistema recursivo de conocimiento y conducción.

6. Integrar sin confundir

La AEC no pretende borrar las fronteras entre disciplinas. La Prospectiva posee tradiciones y metodologías propias. La Inteligencia Estratégica también. Lo mismo ocurre con la Gestión de Riesgos y Oportunidades, el Planeamiento Estratégico, la innovación, la vigilancia tecnológica y otras especialidades.

Integrar no significa fusionarlas en una disciplina indiferenciada. Significa reconocer qué contribución específica puede realizar cada una frente a un problema de conducción y establecer mecanismos para que esas contribuciones se relacionen.

La Inteligencia Estratégica puede profundizar conocimiento sobre actores, intenciones, capacidades, señales y acontecimientos. La Prospectiva puede explorar futuros posibles, incertidumbres críticas, discontinuidades y configuraciones alternativas. La Gestión de Riesgos y Oportunidades puede identificar exposiciones, vulnerabilidades, impactos, procesos de formación y medidas de tratamiento o aprovechamiento.

El Planeamiento puede transformar orientaciones estratégicas en objetivos, prioridades y cursos de acción. La innovación puede construir respuestas que todavía no existen. Los sistemas de seguimiento y alerta pueden reconocer desviaciones y cambios relevantes.

Ninguna de estas funciones necesita perder su identidad. Lo que debe superarse es su aislamiento. La capacidad anticipatoria reside precisamente en la posibilidad de integrarlas alrededor de las necesidades de la conducción.

7. El principio de adecuación metodológica

La integración conduce a otro principio: la AEC no comienza eligiendo métodos. Comienza definiendo el problema estratégico que necesita comprenderse y la decisión que debe ser apoyada.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones utilizan el método que conocen y adaptan el problema a las posibilidades de esa herramienta. La lógica debe ser inversa.

Primero corresponde preguntar: ¿Qué fenómeno necesitamos comprender? ¿Qué decisión debe ser apoyada? ¿Qué horizonte temporal resulta pertinente? ¿Qué incertidumbres son estratégicamente críticas? ¿Qué conocimiento poseemos y cuál necesitamos producir? ¿Qué actores y relaciones deben incorporarse? ¿Qué resultados necesitamos obtener para convertir conocimiento en implicancias para la decisión?

Sólo después corresponde seleccionar métodos. De allí surge una regla básica:

No existe un método universalmente adecuado para la anticipación estratégica. Existe una combinación metodológica pertinente para cada problema.

La fortaleza metodológica no reside en acumular herramientas, sino en seleccionar y combinar las necesarias y suficientes, explicitar sus supuestos, reconocer sus límites e integrar sus resultados.

8. De la gestión del riesgo a la anticipación del riesgo

La Gestión de Riesgos ofrece un ejemplo especialmente útil. ***Un procedimiento convencional puede identificar riesgos, clasificarlos, asignar probabilidades e impactos, construir matrices y establecer responsables. Todo ello puede ser necesario.***

Pero la conducción anticipativa formula una pregunta anterior: ¿Qué procesos están generando hoy los riesgos que podrían adquirir relevancia estratégica mañana?

Una matriz trabaja generalmente sobre riesgos ya identificados. La anticipación procura reconocer también riesgos en formación.

Ello exige observar cambios del entorno, decisiones y comportamientos de actores, vulnerabilidades, interdependencias, señales, posibles rupturas y puntos críticos.

El propósito no consiste simplemente en reaccionar mejor frente al riesgo. Consiste, cuando sea posible, en intervenir antes de que alcance estados de difícil reversión.

La misma lógica vale para las oportunidades. No basta con reconocerlas cuando ya son evidentes. Es necesario detectarlas mientras todavía existe tiempo para construir las capacidades necesarias para aprovecharlas.

Por ello: anticipar riesgos permite evitar o reducir restricciones futuras; anticipar oportunidades permite ampliar alternativas futuras; prepararse frente

a impactos permite preservar capacidad de acción; recuperarse con rapidez permite restituir libertad estratégica después de una afectación.

9. La alerta temprana como puente hacia la acción

La alerta temprana ocupa una posición particular dentro de la arquitectura anticipatoria. No es simplemente un sistema de indicadores. Es uno de los mecanismos que conectan anticipación y decisión.

Una alerta útil debe señalar que determinadas condiciones relevantes están modificándose y que puede resultar necesario revisar interpretaciones, preparaciones o decisiones.

Para ello necesita, como mínimo: variables críticas; indicadores; umbrales; mecanismos de seguimiento; responsables; destinatarios; criterios de escalamiento; y procedimientos vinculados con la decisión.

Una alerta que nadie recibe carece de valor. Una alerta que nadie comprende también. Y una alerta que llega cuando ya no existe capacidad de respuesta deja de ser temprana.

Por ello, la calidad de un sistema de alerta no puede medirse únicamente por su capacidad para detectar. Debe evaluarse también por el margen de decisión y de acción que contribuye a preservar.

La pregunta decisiva es temporal: ¿Cuánto tiempo útil genera la alerta?

10. La dimensión cultural

La AEC no puede reducirse a estructuras y metodologías. Existe una dimensión cultural decisiva.

Una organización difícilmente anticipará si penaliza las interpretaciones divergentes, oculta incertidumbres, confunde autoridad con infalibilidad o considera que cuestionar supuestos constituye una amenaza.

La anticipación necesita una cultura capaz de: observar; distinguir cambios relevantes; comunicar señales; cuestionar supuestos; reconocer incertidumbres; y comprender que determinada información puede poseer implicancias más allá del área donde fue detectada.

También necesita capacidad para escuchar perspectivas diferentes y para permitir que una señal relevante ascienda en la organización sin quedar neutralizada por estructuras jerárquicas o intereses sectoriales.

Esto exige humildad epistemológica.

Anticipar no significa afirmar que sabemos qué ocurrirá. Significa reconocer responsablemente los límites de nuestro conocimiento y, aun así, construir mejores condiciones para decidir.

11. La dimensión ética

Toda anticipación estratégica contiene decisiones acerca de qué futuros considerar, qué riesgos priorizar, qué actores escuchar, qué intereses proteger y qué consecuencias aceptar. Por ello, no existe anticipación completamente neutral.

La AEC necesita incorporar explícitamente una dimensión ética sustentada, entre otros, en honestidad intelectual, responsabilidad, independencia de criterio, respeto por la pluralidad, transparencia, rigurosidad, humildad frente a la incertidumbre y responsabilidad intergeneracional.

La ética atraviesa la selección del problema, la obtención de información, la participación de actores, la interpretación, la construcción de escenarios, la comunicación de resultados y la utilización del conocimiento producido.

Debe formular preguntas incómodas:

- ¿Para quién construimos futuros?
- ¿Quién participa?
- ¿Quién puede quedar excluido?
- ¿Qué consecuencias podrían producir nuestras decisiones sobre otros?
- ¿Qué intereses intervienen?
- ¿Qué futuros hacemos visibles y cuáles podrían quedar ocultos?
- ¿Qué responsabilidad asumimos frente a generaciones futuras?

La ética no constituye un complemento ornamental del método. Es una condición de legitimidad del conocimiento anticipatorio.

Un escenario construido para justificar una decisión previamente adoptada no constituye anticipación rigurosa. Una selección interesada de evidencia tampoco. La ocultación deliberada de incertidumbres deteriora precisamente aquello que la anticipación pretende mejorar: la calidad de la decisión.

12. Una arquitectura, no una receta

La AEC no debe convertirse en una receta universal. Organizaciones diferentes poseen propósitos, escalas, culturas, recursos, responsabilidades y entornos diferentes. La arquitectura debe ser estable en sus principios y adaptable en su aplicación.

Conviene distinguir tres niveles.

Nivel epistemológico: ¿cómo conocemos aquello que todavía no existe? ¿Cómo distinguimos evidencia, interpretación, hipótesis, supuesto, posibilidad, juicio de plausibilidad y preferencia? ¿Cómo trabajamos rigurosamente con incertidumbre?

Nivel metodológico: ¿qué procesos y métodos permiten observar, comprender, explorar, relacionar, construir, evaluar y priorizar futuros posibles y sus implicancias?

Nivel organizacional: ¿cómo se transforma ese conocimiento en capacidad institucional permanente vinculada con la conducción?

La fortaleza de la AEC dependerá de mantener conectados esos niveles. Sin epistemología, el método puede producir falsa certeza. Sin metodología, la anticipación puede degradarse en intuición no contrastable. Sin institucionalización, incluso un excelente análisis puede no modificar ninguna decisión.

La arquitectura proporciona relaciones y funciones. No prescribe una única forma organizativa. Cada institución deberá adaptarla a su naturaleza sin alterar los principios que le dan coherencia.

13. El ciclo completo

Podemos ahora sintetizar el modelo.

La observación alimenta la comprensión. La comprensión permite explorar. La exploración produce anticipación. La anticipación genera alternativas. Las alternativas mejoran las condiciones de decisión. La decisión prepara y orienta la acción. La acción es seguida. El seguimiento produce aprendizaje. Y el aprendizaje genera nueva inteligencia. La nueva inteligencia vuelve a alimentar la observación.

El proceso no constituye exactamente un círculo porque ni la organización ni el entorno regresan al punto de partida. Cada ciclo modifica conocimiento, capacidades, relaciones y condiciones. Se asemeja, por ello, a una espiral de aprendizaje anticipatorio.

Pero debemos evitar una formulación anterior que podía generar confusión: la AEC no es un proceso de construcción acumulativa de capacidad anticipatoria. La capacidad anticipatoria sí puede construirse y desarrollarse acumulativamente. La AEC es el logro que esa capacidad permite alcanzar y renovar. La continuidad expresa precisamente esa renovación.

14. La prueba de la AEC

Finalmente debemos formular una pregunta exigente: ¿Cómo sabemos si la AEC funciona?

No por la cantidad de informes producidos. No por el número de escenarios elaborados. No por la cantidad de expertos convocados. No por la sofisticación de las herramientas utilizadas.

Su prueba debe buscarse en los efectos sobre la conducción. Una organización que alcanza AEC debería mejorar su capacidad para: detectar tempranamente transformaciones relevantes; reducir sorpresas evitables; reconocer riesgos en formación; identificar oportunidades antes de que desaparezcan; preparar alternativas; decidir con mayor oportunidad; adaptar estrategias; aprender de sus decisiones; y conservar margen de maniobra frente al cambio.

Ésta es la prueba operativa. En última instancia, la prueba de la Anticipación Estratégica Continua reside en la capacidad de la organización para preservar y, cuando resulte posible, ampliar libertad estratégica frente a futuros que no puede conocer completamente.

Esta afirmación establece también un límite epistemológico esencial. La AEC no promete eliminar la sorpresa. No promete predecir el futuro. No promete controlar la incertidumbre.

Propone algo más modesto y, al mismo tiempo, más exigente: construir y renovar las condiciones organizacionales necesarias para decidir y actuar responsablemente dentro de ella.

15. De la arquitectura a la operación

Con esta formulación disponemos ya de los elementos centrales del modelo: un paradigma de conducción; una finalidad superior: preservar y ampliar libertad estratégica; una distinción entre capacidad anticipatoria y logro AEC; un principio temporal basado en la relación entre tiempo del entorno y tiempo organizacional; una arquitectura funcional continua; principios de integración y adecuación metodológica; una concepción dinámica de riesgos y oportunidades; mecanismos de alerta temprana; y dimensiones culturales, epistemológicas y éticas.

Pero una teoría de la anticipación estratégica sólo adquiere plena utilidad cuando puede convertirse en práctica. La pregunta siguiente será, por tanto: ¿Cómo se construye, organiza y opera concretamente una capacidad anticipatoria capaz de sostener el logro de Anticipación Estratégica Continua?

Responderla exige ingresar en la metodología, los métodos, las herramientas y los mecanismos institucionales que permiten convertir los principios anteriores en capacidad efectiva de conducción.

Ése será el objeto del capítulo siguiente.

CIERRE DEL CAPÍTULO

Este capítulo ha definido el núcleo conceptual de la Anticipación Estratégica Continua y ha establecido la jerarquía que deberá mantenerse en el resto de la obra.

La AEC es un paradigma de conducción y, al mismo tiempo, el nombre del logro organizacional que expresa su realización efectiva. Para alcanzarlo, la organización construye una capacidad anticipatoria, la organiza mediante una

arquitectura funcional y la operacionaliza mediante procesos, metodologías, métodos y herramientas. La secuencia conceptual queda así:

PARADIGMA DE CONDUCCIÓN → CAPACIDAD ANTICIPATORIA →
ARQUITECTURA FUNCIONAL → METODOLOGÍA → MÉTODOS Y
HERRAMIENTAS → LOGRO AEC → RENOVACIÓN CONTINUA

Esta jerarquía evita confundir niveles diferentes y permite integrar sin fusionar las disciplinas que contribuyen a la anticipación. La finalidad superior permanece igualmente clara: preservar y, cuando resulte posible, ampliar libertad estratégica.

La anticipación no elimina la incertidumbre. No reemplaza la decisión. No garantiza el éxito. No impide toda sorpresa.

Su contribución consiste en algo diferente: crear conocimiento, tiempo y alternativas antes de que la evolución de los acontecimientos reduzca la capacidad de elección.

Por ello, la AEC debe juzgarse por sus efectos sobre la conducción.

Cuando permite reconocer antes, comprender mejor, preparar alternativas, decidir con mayor oportunidad, actuar responsablemente, seguir los resultados y aprender de ellos, la organización aumenta su capacidad para conservar iniciativa frente al cambio.

Y cuando ese logro puede renovarse a medida que cambian el entorno, los actores, los riesgos, las oportunidades y la propia organización, la anticipación deja de ser un ejercicio ocasional y comienza a convertirse en una propiedad de la conducción.

CAPÍTULO 5: DE LA ARQUITECTURA A LA OPERACIÓN

Cómo construir una capacidad organizacional de Anticipación Estratégica Continua

La formulación conceptual de la Anticipación Estratégica Continua sólo adquiere pleno sentido si puede traducirse en capacidad efectiva de conducción.

Los capítulos anteriores han establecido un problema —la conducción bajo incertidumbre—; un nuevo objeto de estudio —la capacidad organizacional de anticipar—; una finalidad superior —preservar y, cuando resulte posible, ampliar libertad estratégica—; y una arquitectura funcional que vincula observación, comprensión, exploración, anticipación, preparación de alternativas, decisión, acción, seguimiento, aprendizaje y nueva inteligencia.

El desafío de este capítulo es diferente: ¿cómo convertir esa arquitectura en una capacidad real, institucionalmente utilizable y operativamente conectada con la conducción?

Una teoría de la anticipación que no pueda vincularse con la decisión corre el riesgo de permanecer en el terreno de la reflexión. Del mismo modo, una metodología que produzca conocimiento pero no consiga incorporarlo oportunamente a la conducción puede ser intelectualmente rigurosa y, sin embargo, estratégicamente insuficiente.

El desafío operativo consiste, por tanto, en transformar conocimiento anticipatorio en preparación, alternativas y capacidad de decisión y de acción.

1. La AEC no es un método

La primera precisión resulta indispensable. La Anticipación Estratégica Continua no es un método. Tampoco es una secuencia metodológica rígida que deba aplicarse de idéntica manera frente a cualquier problema.

La AEC es el paradigma de conducción y el logro organizacional cuya realización exige una capacidad anticipatoria. Esa capacidad se organiza mediante una arquitectura funcional dentro de la cual diferentes metodologías, métodos y herramientas cumplen funciones específicas.

Esta distinción evita uno de los errores frecuentes de los procesos de anticipación: comenzar por la herramienta. La pregunta inicial no debería ser «¿qué método utilizaremos?», sino «¿qué necesitamos comprender para mejorar una decisión?»

Sólo después corresponde determinar qué información se requiere, qué incertidumbres deben explorarse, qué actores deben analizarse, qué riesgos y oportunidades interesa anticipar y qué combinación metodológica resulta pertinente.

PROBLEMA ESTRATÉGICO → NECESIDAD DE CONOCIMIENTO → SELECCIÓN METODOLÓGICA → RESULTADOS → IMPLICANCIAS PARA LA DECISIÓN.

2. Del método aislado a la arquitectura metodológica

Los problemas estratégicos rara vez pueden comprenderse mediante una única herramienta. Algunos métodos permiten observar; otros identificar, analizar, relacionar, explorar, construir alternativas, evaluar, priorizar o apoyar decisiones.

La fortaleza metodológica no reside en disponer de un método universal. Reside en la capacidad de construir una arquitectura metodológica pertinente para cada problema.

Esa arquitectura debe responder, al menos, a estas preguntas: ¿para qué sirve cada método?, ¿qué pregunta responde?, ¿en qué etapa resulta pertinente?, ¿qué información necesita?, ¿qué produce?, ¿cuáles son sus límites? y ¿con qué otros métodos debe complementarse?

La selección metodológica deja así de ser una cuestión meramente instrumental. Se convierte en una decisión epistemológica y estratégica.

3. Una caja de herramientas, no una receta

La capacidad anticipatoria necesita una caja de herramientas suficientemente amplia para trabajar con problemas diferentes. Puede incorporar métodos provenientes de la Prospectiva, la Inteligencia Estratégica, el análisis sistémico, la Gestión de Riesgos y Oportunidades, los estudios de futuro, el planeamiento, el análisis de actores, la innovación y otros campos.

A ellos se agregan los métodos desarrollados durante la evolución del enfoque metodológico propio, entre ellos MEYEP, RYO, BEYOP, MESAT, CENAE y MEPECAP, junto con otros instrumentos complementarios.

Pero la existencia de una caja de herramientas no autoriza a utilizarlas todas. Una buena metodología no es la que acumula mayor cantidad de métodos, sino la que utiliza los necesarios y suficientes para responder rigurosamente las preguntas relevantes para la conducción.

La parsimonia metodológica constituye también una forma de rigor.

4. El proceso operativo básico

Sin convertir la capacidad anticipatoria en una secuencia rígida, el proceso operativo debe conservar coherencia con el ciclo unificado de toda la obra:

OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR →
PREPARAR ALTERNATIVAS → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR →
APRENDER → GENERAR NUEVA INTELIGENCIA → VOLVER A
OBSERVAR

Antes de ingresar al ciclo resulta necesario DELIMITAR el problema: qué fenómeno necesita comprenderse, por qué resulta relevante, qué decisión debe ser apoyada, qué horizonte temporal interesa y cuáles son los límites iniciales del sistema. Delimitar no constituye un nuevo eslabón del ciclo, sino una condición de encuadre.

OBSERVAR busca acontecimientos, tendencias, actores, decisiones, señales, innovaciones, cambios normativos y transformaciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales. El objetivo no es acumular información: es reconocer transformaciones relevantes.

COMPRENDER relaciona los elementos identificados, reconstruye dinámicas, interdependencias, trayectorias, intereses, capacidades,

vulnerabilidades y causalidades posibles. Transforma información dispersa en una representación estructurada del fenómeno.

EXPLORAR investiga la apertura futura: qué podría ocurrir, qué podría dejar de ocurrir, qué configuraciones alternativas son plausibles, qué rupturas podrían modificar trayectorias y cuáles son las incertidumbres críticas.

ANTICIPAR traduce esas posibilidades en implicancias: qué significan para la organización, qué riesgos y oportunidades podrían emerger, qué capacidades serían necesarias, qué decisiones quedarían condicionadas y dónde podrían cerrarse alternativas.

PREPARAR ALTERNATIVAS convierte conocimiento anticipatorio en capacidad potencial de acción. Puede significar desarrollar capacidades, construir reservas, establecer alianzas, preparar contingencias, reducir vulnerabilidades, posicionarse frente a oportunidades o decidir conscientemente asumir determinados riesgos.

DECIDIR y ACTUAR conectan el conocimiento con la conducción. El conocimiento anticipatorio debe llegar al decisor organizado en términos de implicancias, alternativas, riesgos, oportunidades, consecuencias, incertidumbres y opciones de acción. La AEC no decide: mejora las condiciones en las que la conducción decide.

SEGUIR observa cambios del entorno, comportamiento de actores, evolución de riesgos y oportunidades, efectos de las decisiones, cumplimiento o ruptura de supuestos y resultados inesperados.

APRENDER contrasta expectativas con resultados, revisa interpretaciones, reconoce aciertos y errores y modifica capacidades cuando corresponde.

GENERAR NUEVA INTELIGENCIA transforma seguimiento y aprendizaje en conocimiento actualizado. **VOLVER A OBSERVAR** expresa la continuidad: el ciclo recomienza desde una realidad y una organización ya modificadas.

5. Riesgos y oportunidades: anticipar antes de que se configuren plenamente

La gestión convencional del riesgo suele comenzar cuando un riesgo ya ha sido identificado. Se clasifica, se estiman probabilidades e impactos, se construyen matrices y se establecen responsables. Todo ello puede ser necesario.

Pero la conducción anticipativa formula una pregunta anterior: ¿podemos reconocer el proceso que está generando un riesgo antes de que ese riesgo se encuentre plenamente configurado?

El objeto deja de ser exclusivamente el riesgo identificado e incluye el riesgo en formación. Esto exige observar señales, transformaciones, vulnerabilidades, decisiones de actores, interdependencias y posibles puntos críticos.

La misma lógica debe aplicarse a las oportunidades. Una oportunidad estratégicamente relevante puede comenzar mucho antes de resultar evidente. Anticiparla permite disponer de tiempo para construir las capacidades necesarias antes de que desaparezca o sea aprovechada por otros actores.

Anticipar riesgos permite evitar o reducir restricciones futuras; anticipar oportunidades permite ampliar alternativas futuras; prepararse frente a impactos permite preservar capacidad de acción; recuperarse con rapidez permite restituir libertad estratégica después de una afectación.

6. La alerta temprana

Entre anticipación y decisión existe un mecanismo especialmente importante: la alerta temprana. Una alerta no es una predicción. Es la identificación e interpretación de una modificación relevante en condiciones previamente observadas.

Para funcionar adecuadamente requiere variables críticas, indicadores, umbrales, mecanismos de seguimiento, responsables, destinatarios, criterios de escalamiento y procedimientos vinculados con la decisión.

Pero la pregunta decisiva vuelve a ser temporal: ¿cuánto tiempo útil genera la alerta?

Una alerta que llega cuando la organización ya no puede modificar su comportamiento puede ser correcta desde el punto de vista informativo y, sin embargo, resultar estratégicamente tardía. Su calidad debe medirse también por el margen de maniobra que contribuye a preservar.

7. El Centro de Anticipación Estratégica Continua

La institucionalización de la capacidad anticipatoria puede requerir, según la naturaleza y escala de la organización, una estructura específica que articule sus funciones. El concepto de Centro de Anticipación Estratégica Continua (CENAE) fue desarrollado para responder a esa necesidad.

Su función no debería consistir en convertirse en una oficina aislada dedicada a producir informes sobre el futuro. Eso reproduciría la fragmentación que el modelo pretende superar. Su función esencial debería ser articular capacidades anticipatorias alrededor de la conducción.

Un CENAE puede facilitar observación sistemática, integración de información, análisis interdisciplinario, exploración prospectiva, identificación de riesgos y oportunidades, producción de alertas, elaboración de implicancias estratégicas, conexión con decisores, seguimiento y aprendizaje institucional.

Pero el CENAE es una posibilidad organizativa. No es la AEC. Tampoco constituye por sí mismo la capacidad anticipatoria. Una organización puede organizar esas funciones mediante otras configuraciones institucionales. Lo esencial es que estén presentes, conectadas y orientadas hacia la conducción.

8. La conexión con la decisión

Éste constituye probablemente el punto crítico de toda la arquitectura. Muchas organizaciones producen conocimiento; menos consiguen convertirlo oportunamente en decisión.

Entre ambos pueden interponerse fragmentación institucional, diferencias de lenguaje, exceso de información, competencia entre áreas, intereses, sesgos, tiempos burocráticos, culturas organizacionales, estructuras jerárquicas y dificultades para comunicar incertidumbre.

La arquitectura debe construir explícitamente el puente entre conocimiento y conducción.

Debe responder: ¿qué necesita conocer el decisor?, ¿en qué momento?, ¿con qué nivel de detalle?, ¿qué incertidumbres deben explicitarse?,

¿qué alternativas deben presentarse?, ¿qué consecuencias deben compararse? y ¿qué señales obligarían a revisar la decisión?

La producción de conocimiento anticipatorio debe diseñarse desde su origen pensando en esas preguntas. El producto no es el informe: el producto estratégico es una mejor condición de decisión.

9. Del conocimiento a la inteligencia para la conducción

La transformación básica puede expresarse como: DATOS → INFORMACIÓN → INTERPRETACIÓN → CONOCIMIENTO → INTELIGENCIA ESTRATÉGICA → DECISIÓN → ACCIÓN.

La capacidad anticipatoria agrega, antes de la decisión, la exploración de FUTUROS POSIBLES → RIESGOS Y OPORTUNIDADES → ALTERNATIVAS; y después de la acción incorpora SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA INTELIGENCIA.

El proceso deja así de ser lineal y se convierte en un sistema continuo de conocimiento y conducción. La nueva inteligencia vuelve a alimentar la observación y puede modificar la comprensión, las hipótesis, los escenarios, las alternativas y las decisiones.

10. Continuidad no significa actividad permanente indiscriminada

Continuidad no significa que toda la organización deba analizar permanentemente todos los problemas. Eso sería imposible e innecesario.

Significa mantener vigilancia sobre cuestiones estratégicas; actualizar conocimiento; reconocer cambios significativos; activar procesos de análisis cuando sea necesario; revisar decisiones; y aprender de sus resultados.

La continuidad debe ser selectiva, escalable y proporcional a la relevancia estratégica del problema.

En consecuencia, no definimos continuidad como actividad incesante, sino como renovación permanente de la capacidad anticipatoria y posibilidad institucional de reactivar oportunamente el ciclo.

11. El principio de trazabilidad

Si el conocimiento anticipatorio pretende contribuir a decisiones estratégicas, debe ser posible reconstruir cómo se llegó a una conclusión.

Debe distinguirse qué constituye un hecho; qué constituye evidencia; qué es interpretación; qué es hipótesis; qué es supuesto; qué es posibilidad; qué constituye un juicio de plausibilidad; y qué expresa una preferencia.

Esta distinción permite revisar razonamientos, discutir interpretaciones, identificar errores y actualizar conclusiones cuando cambia la evidencia.

Especialmente, evita que una preferencia sea presentada como si fuera una consecuencia inevitable del análisis. La trazabilidad es simultáneamente una exigencia metodológica, epistemológica y ética.

12. El principio de integración

Llegamos al elemento que articula el modelo. La AEC no se define por ninguna herramienta particular. El logro AEC depende del funcionamiento integrado de una capacidad anticipatoria orientada hacia la conducción.

Integrar significa conseguir que la observación alimente la comprensión; la comprensión permita explorar; la exploración produzca anticipación; la anticipación genere alternativas; las alternativas mejoren la decisión; la decisión prepare la acción; la acción sea seguida; el seguimiento produzca aprendizaje; y el aprendizaje genere nueva inteligencia.

Cuando esas relaciones funcionan, la organización fortalece su capacidad anticipatoria. Cuando se interrumpen, aparecen fragmentaciones: puede existir excelente Prospectiva sin decisión, excelente Inteligencia sin anticipación, excelente Planeamiento sin actualización o excelente Gestión de Riesgos sin detección temprana.

La integración funcional procura cerrar esas brechas.

13. La prueba operativa

La arquitectura metodológica debe finalmente someterse a resultados. La pregunta no es cuántos métodos utiliza una organización, sino qué consigue gracias a ellos.

Una capacidad anticipatoria efectiva debería permitir detectar tempranamente transformaciones relevantes; reducir sorpresas evitables; reconocer riesgos en formación; identificar oportunidades antes de que desaparezcan; preparar alternativas; decidir con mayor oportunidad; adaptar estrategias; aprender de sus decisiones; y conservar margen de maniobra frente al cambio.

Ésta es la prueba operativa. Todos esos resultados convergen en la finalidad superior: preservar y, cuando resulte posible, ampliar libertad estratégica.

14. De la operación a la institucionalización

La arquitectura operativa queda así suficientemente definida para formular el problema siguiente. Sabemos qué pretende conseguir la AEC; qué capacidad debe construir la organización; qué funciones necesita integrar; qué papel cumplen las metodologías, métodos y herramientas; y cómo debe conectarse el conocimiento con la decisión.

Pero queda una pregunta fundamental: ¿cómo conseguir que esta capacidad permanezca en el tiempo y no dependa de un proyecto, un equipo o un conductor circunstancial?

Ese problema conduce directamente a la institucionalización. La capacidad anticipatoria sólo podrá sostener el logro AEC cuando se incorpore a la cultura, los procesos, las responsabilidades, los sistemas de aprendizaje y los mecanismos permanentes de conducción de la organización.

Ése será el objeto del capítulo siguiente.

CIERRE DEL CAPÍTULO

Pasar de la arquitectura a la operación significa transformar principios conceptuales en funciones organizacionales capaces de producir efectos sobre la conducción.

PARADIGMA DE CONDUCCIÓN → CAPACIDAD ANTICIPATORIA →
ARQUITECTURA FUNCIONAL → METODOLOGÍA → MÉTODOS Y
HERRAMIENTAS → LOGRO AEC → RENOVACIÓN CONTINUA

Esta jerarquía impide confundir la AEC con un método, una herramienta, una estructura particular o incluso con la propia capacidad anticipatoria que la hace posible.

Operativamente, la organización debe ser capaz de observar, comprender, explorar, anticipar, preparar alternativas, decidir, actuar, seguir, aprender, generar nueva inteligencia y volver a observar. Pero ninguna de esas funciones posee valor estratégico por separado. El valor reside en su integración y en su conexión con la decisión.

La pregunta definitiva no es cuánto conocimiento anticipatorio produce una organización. Es si ese conocimiento llega con suficiente oportunidad para preservar alternativas y mejorar las condiciones de elección.

Cuando esto ocurre, la arquitectura deja de ser un diseño conceptual y comienza a convertirse en capacidad efectiva de conducción.

El desafío siguiente es conseguir que esa capacidad no sea circunstancial.

Debe institucionalizarse, aprender, adaptarse y renovarse. Sólo entonces podrá sostener en el tiempo el logro de Anticipación Estratégica Continua.

CAPÍTULO 6: INSTITUCIONALIZACIÓN, CONTINUIDAD Y EVALUACIÓN DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA.

De la capacidad anticipatoria a una propiedad permanente de la organización

La Anticipación Estratégica Continua alcanza su verdadero significado cuando deja de depender de iniciativas circunstanciales y comienza a formar parte de la manera habitual en que una organización observa, comprende, explora, anticipa, prepara alternativas, decide, actúa, sigue y aprende.

Una organización puede realizar un excelente ejercicio prospectivo, desarrollar un sistema de inteligencia, construir escenarios, identificar riesgos, establecer alertas tempranas o convocar especialistas. Todas esas acciones pueden producir resultados valiosos. Ninguna garantiza, por sí misma, una capacidad anticipatoria institucionalizada.

La diferencia reside en la institucionalización. Pero debemos precisar el objeto: no se institucionaliza la AEC como si fuera una estructura o un método. Se institucionaliza la capacidad anticipatoria y se generan las condiciones para que esa capacidad permita alcanzar y renovar el logro que denominamos Anticipación Estratégica Continua.

Éste es uno de los desafíos más difíciles del modelo: convertir una aptitud construida en una propiedad organizacional suficientemente estable para sobrevivir a proyectos, personas y coyunturas, pero suficientemente adaptable para renovarse cuando cambia el entorno.

1. De la experiencia anticipatoria a la capacidad institucional

Muchas organizaciones anticipan ocasionalmente frente a una crisis, una transformación tecnológica, una reforma, una amenaza emergente o la necesidad de formular un nuevo plan estratégico.

Se conforman equipos, se contratan especialistas, se desarrollan estudios, se construyen escenarios y se presentan recomendaciones. Una vez concluido el proceso, la organización puede retornar gradualmente a sus prácticas habituales. El conocimiento queda en documentos, los equipos se disuelven,

los sistemas de seguimiento pierden continuidad y las hipótesis dejan de actualizarse.

La exigencia es diferente: la anticipación no debe constituir solamente una actividad que la organización realiza; debe transformarse progresivamente en una capacidad que la organización posee y renueva.

Esto exige pasar de proyectos anticipatorios a procesos anticipatorios; de productos aislados a sistemas de conocimiento; de equipos temporales a capacidades distribuidas; y de estudios sobre el futuro a mecanismos permanentes de apoyo a la conducción.

2. Institucionalizar no significa burocratizar

Institucionalizar una capacidad no significa necesariamente crear nuevas estructuras administrativas, ni aumentar procedimientos, formularios, reuniones o circuitos burocráticos.

Una organización puede crear una dirección de Prospectiva y continuar siendo incapaz de anticipar. Puede crear un centro de Inteligencia y mantener ese conocimiento desconectado de la conducción. Puede establecer formalmente un sistema de riesgos y convertirlo en un procedimiento de cumplimiento sin verdadera capacidad anticipatoria.

La institucionalización debe evaluarse por funciones y resultados, no por organigramas. La pregunta relevante no es «¿existe una unidad de anticipación?», sino «¿la organización consigue anticipar con suficiente oportunidad para preservar alternativas?»

La forma institucional puede variar: CENAE, red distribuida, núcleo articulador o mecanismos más simples. Las funciones esenciales no.

3. Las condiciones organizacionales de la continuidad

Para sostener la capacidad anticipatoria deben permanecer disponibles determinadas condiciones: observación sistemática; integración de información y conocimiento; conexión con la conducción; capacidad de activación; seguimiento; y aprendizaje.

La observación permite detectar transformaciones aun cuando no exista una crisis inmediata. La integración relaciona conocimientos especializados. La conexión con la conducción permite que el conocimiento alcance oportunamente a quienes deciden. La activación intensifica análisis y preparación cuando una señal adquiere relevancia. El seguimiento mantiene bajo observación las situaciones anticipadas. El aprendizaje revisa interpretaciones, señales, supuestos y consecuencias.

Estas condiciones permiten fijar definitivamente el significado de continuidad: no es actividad permanente sobre todos los temas, sino disponibilidad y renovación permanente de la capacidad anticipatoria para actuar cuando la situación estratégica lo requiere.

4. La capacidad anticipatoria como capacidad distribuida

Aunque pueda existir un núcleo especializado, la anticipación no debería quedar confinada en él. Las señales relevantes pueden aparecer en cualquier lugar de la organización.

Una unidad territorial puede reconocer antes una transformación social; un área tecnológica, una innovación; un equipo operativo, una vulnerabilidad; un especialista, una modificación normativa; un decisor, un cambio en el comportamiento de otro actor.

Por ello, una organización anticipatoria necesita sensibilidad distribuida. No significa convertir a todos sus integrantes en prospectivistas, sino desarrollar capacidades básicas para observar, distinguir cambios relevantes, comunicar señales, cuestionar supuestos, reconocer incertidumbres y comprender que determinada información puede poseer implicancias más allá del área donde fue detectada.

La especialización seguirá siendo necesaria para profundizar el análisis. Pero la capacidad de percepción puede y debe encontrarse distribuida.

5. El papel de la conducción

La institucionalización difícilmente pueda sostenerse sin compromiso de los niveles de conducción. Anticipar implica prestar atención a problemas que todavía no son urgentes, destinar recursos a posibilidades que podrían no materializarse, escuchar interpretaciones incómodas y cuestionar supuestos o decisiones ya adoptadas.

La conducción debe otorgar legitimidad organizacional a la anticipación. Debe formular preguntas, exigir alternativas, preguntar por incertidumbres, solicitar evidencias, permitir perspectivas divergentes, distinguir una alerta de una certeza y estar dispuesta a revisar decisiones cuando nueva información lo justifique.

Por ello, la capacidad anticipatoria no es solamente una capacidad técnica. Es también una capacidad de conducción. La AEC, como logro, sólo puede sostenerse cuando ambas dimensiones convergen.

6. Cultura anticipatoria

Ningún sistema institucional funcionará adecuadamente si la cultura organizacional contradice sus principios. Una cultura anticipatoria no se caracteriza por creer que conoce el futuro, sino por reconocer que no lo conoce completamente.

Debe cultivar apertura intelectual, curiosidad, pensamiento crítico, pluralidad de perspectivas, disposición a cuestionar supuestos, respeto por la evidencia, comunicación de incertidumbres, aprendizaje y responsabilidad.

Debe evitar dos extremos: la falsa certeza y el relativismo paralizante. No todo puede conocerse, pero tampoco todo es igualmente desconocido. La capacidad anticipatoria trabaja precisamente en ese espacio intermedio.

7. La ética como condición institucional

La proximidad entre anticipación, decisión y poder introduce riesgos específicos: construir escenarios para legitimar decisiones previas, seleccionar evidencia compatible con una narrativa preferida, excluir perspectivas incómodas, ocultar incertidumbres o presentar posibilidades como probabilidades y probabilidades como certezas.

Por ello, la institucionalización requiere principios explícitos de honestidad intelectual, independencia, transparencia, explicitación de supuestos, respeto por la pluralidad, responsabilidad intergeneracional, confidencialidad cuando corresponda, declaración de conflictos de interés, rigurosidad, reconocimiento de incertidumbres, no manipulación de escenarios y actualización permanente.

La ética no debilita la capacidad anticipatoria. La fortalece porque aumenta la confiabilidad y legitimidad del conocimiento que llega a la conducción.

8. Memoria organizacional y aprendizaje anticipatorio

Una organización sin memoria reconstruye repetidamente conocimientos ya adquiridos. Pero una organización excesivamente dependiente de su memoria puede interpretar problemas nuevos mediante categorías pertenecientes al pasado.

La capacidad anticipatoria debe conservar estudios, escenarios, hipótesis, señales, decisiones, resultados, supuestos, lecciones y criterios utilizados, pero esa memoria no debe funcionar como archivo pasivo.

Debe alimentar preguntas: ¿qué anticipamos correctamente?, ¿qué no vimos?, ¿qué vimos y no interpretamos?, ¿qué supuestos fallaron?, ¿qué señales fueron útiles?, ¿qué decisiones produjeron efectos inesperados? y ¿qué debemos modificar en nuestra forma de anticipar?

Estas preguntas convierten experiencia en aprendizaje anticipatorio.

9. Seguimiento de decisiones, no solamente del entorno

La capacidad anticipatoria no debe limitarse a observar cómo cambia el entorno. También debe observar qué producen nuestras propias decisiones en ese entorno.

Toda acción estratégica modifica, en alguna medida, el sistema sobre el que actúa. Otros actores reaccionan, aparecen efectos indirectos, cambian incentivos y pueden generarse nuevas vulnerabilidades u oportunidades.

Por eso el seguimiento debe operar en dos direcciones: ¿qué está haciendo el entorno con nuestra estrategia? y ¿qué está haciendo nuestra estrategia con el entorno?

Esta doble observación refuerza el carácter sistémico del modelo y convierte la acción en una nueva fuente de conocimiento.

10. ¿Cómo evaluar una capacidad anticipatoria?

Si la AEC constituye un logro organizacional, debemos evaluar tanto la capacidad que lo hace posible como los efectos que ese logro produce. El número de informes, escenarios, talleres o alertas describe actividad; no necesariamente capacidad ni logro.

Proponemos nueve dimensiones de evaluación:

1. Detección. ¿La organización reconoce tempranamente transformaciones estratégicamente relevantes?
2. Comprensión. ¿Consigue interpretar relaciones, dinámicas, actores e incertidumbres?
3. Exploración. ¿Considera futuros alternativos o permanece vinculada a una única proyección?
4. Anticipación. ¿Transforma posibilidades futuras en implicancias concretas para sus intereses y decisiones?
5. Integración. ¿Conecta Prospectiva, Inteligencia, riesgos, Planeamiento, innovación y otras capacidades pertinentes?
6. Oportunidad. ¿El conocimiento llega a la conducción cuando todavía existen alternativas?

7. Preparación y acción. ¿El conocimiento anticipatorio genera preparación, decisiones o acciones?
8. Aprendizaje. ¿La organización revisa sistemáticamente supuestos y aprende de sus decisiones?
9. Libertad estratégica. ¿El proceso contribuye a preservar o ampliar alternativas de decisión y de acción?

Las primeras ocho dimensiones examinan el funcionamiento de la capacidad anticipatoria. La novena examina su finalidad superior y el efecto estratégico del logro AEC.

11. La libertad estratégica como criterio superior de evaluación

Una organización puede mejorar sus sistemas de información, desarrollar metodologías sofisticadas, construir escenarios de excelente calidad y poseer sistemas avanzados de inteligencia. Todo ello tiene valor.

Pero desde la perspectiva de la AEC la pregunta final es: ¿contribuyó ese conocimiento a preservar o ampliar la libertad de decisión y de acción de la organización?

La libertad estratégica puede expresarse mediante mayor tiempo disponible, más alternativas, menor exposición, capacidades preparadas, opciones de contingencia, mayor reversibilidad, reducción de dependencias, capacidad de adaptación, posibilidad de aprovechar oportunidades o recuperación más rápida después de una afectación.

De allí surge un principio: la calidad de una capacidad anticipatoria debe evaluarse no solamente por el conocimiento que produce, sino por el margen de decisión y de acción que contribuye a preservar.

12. Madurez anticipatoria

La institucionalización permite reconocer distintos niveles de madurez: un estadio predominantemente reactivo; uno preventivo, que identifica y trata riesgos conocidos; uno prospectivo, que explora futuros posibles; uno anticipatorio, que conecta esos conocimientos sistemáticamente con preparación y decisión; y un estadio de AEC, en el que el ciclo completo funciona de manera integrada y renovable.

No proponemos una escala rígida. Es una representación conceptual para reconocer que la capacidad anticipatoria puede desarrollarse progresivamente y también deteriorarse.

Por ello, la madurez nunca debe considerarse definitivamente alcanzada. Incluso una organización que alcanza el logro AEC debe volver a demostrarlo frente a nuevas condiciones.

13. Continuidad y resiliencia de la propia capacidad anticipatoria

Si la capacidad anticipatoria debe funcionar precisamente en contextos de crisis, transformación o sorpresa, ella misma necesita resiliencia. No puede desaparecer cuando la organización más la necesita.

Esto exige redundancia razonable de información, continuidad de funciones críticas, diversidad de fuentes, capacidades distribuidas, memoria institucional, mecanismos alternativos de comunicación y posibilidad de reorganizar rápidamente los procesos anticipatorios.

La organización no sólo debe anticipar riesgos para sus objetivos. Debe anticipar también riesgos para su propia capacidad de anticipación.

Esta dimensión convierte la continuidad en una propiedad que también debe protegerse.

14. Un sistema de conducción que aprende

Llegados a este punto pueden integrarse los componentes desarrollados a lo largo de la obra. La organización reconoce los límites de su conocimiento, observa, comprende, explora, anticipa, prepara alternativas, decide, actúa, sigue y aprende.

Cada nuevo ciclo debería producir no sólo nueva información, sino también aprendizaje y, cuando corresponda, modificación de la propia capacidad anticipatoria. Por ello, el sistema de conducción aprende mientras anticipa y puede anticipar mejor porque aprende.

CONTINUIDAD → convierte la secuencia en aprendizaje.

INTEGRACIÓN → convierte recursos y métodos en capacidad.

INSTITUCIONALIZACIÓN → convierte la capacidad en una propiedad organizacional sostenible.

CONDUCCIÓN → convierte conocimiento y alternativas en decisiones y acciones capaces de preservar libertad estratégica.

La AEC no debe ser denominada aquí «sistema» ni «capacidad». El sistema pertenece al nivel organizacional mediante el cual el paradigma se operacionaliza; la capacidad anticipatoria es aquello que ese sistema construye e integra; la AEC es el logro que resulta de su funcionamiento efectivo.

15. El logro que nunca termina

Llegamos finalmente a una aparente paradoja. La Anticipación Estratégica Continua es un logro, pero es un logro que nunca puede considerarse definitivamente alcanzado.

El entorno cambia. Las organizaciones cambian. Los actores cambian. Los conocimientos pierden vigencia. Aparecen nuevas tecnologías, emergen riesgos, desaparecen oportunidades y se modifican valores, intereses y relaciones de poder.

Por ello: una organización no alcanza la AEC para conservarla; desarrolla y renueva la capacidad de volver a alcanzarla continuamente.

Esta formulación expresa con precisión el sentido de la palabra continua. No significa actividad incesante. Significa renovación permanente de la capacidad anticipatoria y, por medio de ella, renovación del logro.

La organización anticipatoria no es aquella que conoce mejor un futuro que inevitablemente ocurrirá. Es aquella que consigue mantenerse intelectualmente abierta, metodológicamente rigurosa, organizacionalmente preparada y estratégicamente capaz de actuar frente a futuros que continúan abiertos.

16. Hacia una nueva concepción de la conducción

El recorrido realizado permite regresar al interrogante que dio origen a este trabajo: ¿cómo conducir organizaciones cuando el entorno cambia más rápidamente, las interdependencias aumentan, la incertidumbre persiste y las decisiones presentes comprometen capacidades futuras?

La respuesta no puede consistir en esperar mayor certeza. Tampoco en intentar predecir exactamente aquello que ocurrirá.

La respuesta propuesta consiste en construir organizaciones capaces de anticipar: reconocer tempranamente transformaciones; explorar alternativas; identificar riesgos y oportunidades antes de que estén plenamente configurados; transformar conocimiento en preparación; decidir bajo incertidumbre; aprender; y conservar alternativas mientras todavía existe tiempo para elegir.

Porque, finalmente: ANTICIPAR NO SIGNIFICA CONOCER ANTICIPADAMENTE EL FUTURO. SIGNIFICA EVITAR QUE EL FUTURO ENCUENTRE A LA ORGANIZACIÓN SIN ALTERNATIVAS.

Ésta es la finalidad última de la Anticipación Estratégica Continua y el punto desde el cual corresponde formular el Epílogo.

CIERRE DEL CAPÍTULO

Institucionalizar la anticipación significa conseguir que la capacidad anticipatoria deje de depender de esfuerzos circunstanciales y se convierta en una propiedad organizacional sostenible, distribuida, conectada con la conducción, capaz de aprender y suficientemente resiliente para funcionar cuando más se la necesita.

Pero institucionalizar no significa congelar. Una capacidad que no se renueva frente al cambio termina institucionalizando el pasado.

Por eso, continuidad, aprendizaje, evaluación y adaptación forman una misma exigencia.

La capacidad anticipatoria se construye e institucionaliza. La Anticipación Estratégica Continua se alcanza como logro. Y ese logro sólo permanece vivo si puede volver a alcanzarse frente a una realidad que continúa transformándose.

La medida superior de ese proceso no es la cantidad de productos generados. Es la libertad estratégica que contribuye a preservar.

ANTICIPAR NO SIGNIFICA CONOCER ANTICIPADAMENTE EL FUTURO. SIGNIFICA EVITAR QUE EL FUTURO ENCUENTRE A LA ORGANIZACIÓN SIN ALTERNATIVAS.

EPÍLOGO

ANTICIPAR PARA CONSERVAR LA LIBERTAD DE ELEGIR

Este trabajo comenzó con una preocupación que, a lo largo de sus páginas, fue adquiriendo una formulación cada vez más precisa: ¿cómo puede una organización conservar capacidad de conducción cuando el entorno cambia, la complejidad aumenta, la incertidumbre persiste y las decisiones deben adoptarse antes de disponer de toda la información que sería deseable?

La respuesta propuesta no consiste en prometer certeza. Tampoco en sostener que el futuro puede conocerse anticipadamente con precisión suficiente como para eliminar la sorpresa. La incertidumbre forma parte de la realidad estratégica. Siempre existirán acontecimientos no previstos, decisiones de otros actores, discontinuidades, innovaciones, interacciones y consecuencias que no podrán conocerse completamente de antemano.

Por ello, el problema central no es eliminar la incertidumbre, sino aprender a conducir bajo ella. Esto significa reducir aquella parte de la ignorancia relevante que pueda ser reducida, hacer explícita la incertidumbre que permanezca y producir conocimiento suficientemente robusto y oportuno para preparar alternativas y decidir antes de que los acontecimientos reduzcan significativamente la capacidad de elección.

Desde esta perspectiva, la Anticipación Estratégica Continua no propone una nueva técnica para estudiar el futuro. Propone un cambio en la manera de comprender la conducción. La Prospectiva, la Inteligencia Estratégica, la Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades, el Planeamiento, la alerta temprana, el seguimiento y el aprendizaje conservan su identidad y su valor. Pero dejan de ser considerados esfuerzos autosuficientes. Se integran alrededor de una necesidad superior: sostener la capacidad de la organización para comprender, prepararse, decidir y actuar mientras todavía existen alternativas.

Éste es el sentido del paradigma propuesto. La AEC no sustituye disciplinas, metodologías ni herramientas. Las articula desde una lógica de conducción. Tampoco debe confundirse con la estructura que pueda organizarla, con el sistema que la operacionalice o con la capacidad anticipatoria que la hace

posible. La jerarquía conceptual construida a lo largo de este trabajo resulta decisiva: el paradigma orienta; la arquitectura organiza; las metodologías, métodos y herramientas permiten operar; la organización construye e institucionaliza una capacidad anticipatoria; y cuando esa capacidad funciona de manera integrada, pertinente y renovable, puede alcanzarse el logro que denominamos Anticipación Estratégica Continua.

La capacidad anticipatoria se construye; la Anticipación Estratégica Continua se logra. Y ese logro debe renovarse permanentemente.

Esta distinción permite comprender también el verdadero significado de continuidad. Continua no significa actividad incesante, observación indiscriminada ni producción permanente de estudios sobre todos los asuntos posibles. Significa conservar y renovar la aptitud institucional para reconocer cambios estratégicamente relevantes, activar los procesos necesarios para comprenderlos, explorar sus posibles evoluciones, anticipar implicancias, preparar alternativas y conectar oportunamente ese conocimiento con la conducción.

La continuidad, por tanto, no reside en repetir. Reside en renovar. Una capacidad anticipatoria que no aprende puede institucionalizar sus propios errores. Una metodología que no se adapta puede terminar interpretando realidades nuevas con categorías pertenecientes al pasado. Un sistema que no revisa sus supuestos puede producir cada vez más información y, simultáneamente, comprender cada vez menos aquello que está cambiando.

Por eso la AEC exige aprendizaje. Cada decisión produce consecuencias; cada consecuencia genera nueva información; cada resultado permite contrastar hipótesis, revisar supuestos y reconocer aciertos, errores y efectos inesperados. La acción no constituye el final del proceso. Se convierte nuevamente en fuente de conocimiento. Seguimiento, aprendizaje y nueva inteligencia reinician el ciclo desde una realidad que ya no es exactamente la misma y desde una organización que tampoco debería serlo.

En este punto aparece una de las relaciones más importantes desarrolladas en estas páginas: la existente entre el tiempo del entorno y el tiempo organizacional. El primero expresa la velocidad con que se transforman acontecimientos, procesos, actores y condiciones relevantes. El segundo expresa la velocidad con que la organización consigue observar, comprender, explorar, anticipar, preparar, decidir y actuar.

Cuando el tiempo organizacional se retrasa de manera sostenida respecto del tiempo del entorno, las alternativas comienzan a cerrarse. La conducción pierde iniciativa. Las decisiones se desplazan hacia la reacción. Una organización puede entonces trabajar intensamente, movilizar recursos y resolver urgencias y, sin embargo, perder progresivamente libertad estratégica.

Anticipar procura modificar esa relación. Reconocer antes una transformación no garantiza acertar ni asegura que una amenaza pueda evitarse o que una oportunidad pueda aprovecharse. Pero puede generar algo estratégicamente decisivo: tiempo disponible. Tiempo para comprender. Tiempo para consultar. Tiempo para preparar capacidades. Tiempo para prevenir. Tiempo para innovar. Tiempo para negociar. Tiempo para modificar una estrategia. Incluso tiempo para decidir conscientemente no actuar.

Ese tiempo puede convertirse en alternativas. Las alternativas amplían la capacidad de elección. Y la capacidad de elección constituye una de las expresiones más concretas de la libertad estratégica.

ANTICIPACIÓN → TIEMPO DISPONIBLE → ALTERNATIVAS → CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD ESTRATÉGICA

Esta secuencia permite comprender por qué la medida superior de la anticipación no debería ser la cantidad de escenarios contruidos, informes producidos, riesgos registrados, señales detectadas o reuniones realizadas. Todos ellos pueden ser necesarios y valiosos, pero son medios. La pregunta decisiva es otra: ¿contribuyó el conocimiento producido a preservar o ampliar la libertad de decisión y de acción de la organización?

La libertad estratégica no significa ausencia de restricciones. Ninguna organización actúa sin condicionamientos. Significa conservar margen de maniobra dentro de ellos: disponer de más de una alternativa, evitar dependencias innecesarias, preparar capacidades antes de necesitarlas, mantener opciones de contingencia, aumentar reversibilidad cuando sea posible, reducir vulnerabilidades, reconocer oportunidades con anticipación y recuperar capacidad de acción después de una afectación.

Desde esta mirada, anticipar riesgos y anticipar oportunidades forman parte de una misma lógica. Anticipar riesgos puede evitar o reducir restricciones futuras. Anticipar oportunidades puede ampliar alternativas futuras. Prepararse frente a impactos puede preservar capacidad de acción. Recuperarse con rapidez puede restituir libertad estratégica después de una afectación.

El propósito no es controlar el futuro, sino evitar que sus transformaciones encuentren a la organización sin preparación y sin opciones.

La propuesta tiene también una consecuencia para quienes conducen. Ninguna arquitectura anticipatoria puede reemplazar la responsabilidad de decidir. La AEC no elimina el juicio estratégico, no automatiza la elección y no convierte incertidumbres en certezas artificiales. Su función es mejorar las condiciones en las que la decisión debe adoptarse: hacer visible aquello que puede conocerse, explicitar aquello que permanece incierto, mostrar alternativas, comparar consecuencias, advertir señales y preservar tiempo para elegir.

Por ello, la calidad de la conducción no depende solamente de la capacidad para decidir correctamente. Depende también de la capacidad para construir las condiciones que permitan decidir oportunamente. Una decisión técnicamente adecuada puede llegar demasiado tarde. Y una organización puede perder libertad estratégica no porque carezca de inteligencia o de recursos, sino porque reconoce una transformación cuando las alternativas que antes existían ya se han cerrado.

Aquí reside quizá el cambio más profundo que propone este trabajo: desplazar la anticipación desde la periferia de la conducción hacia su núcleo. No como una función que pretende adivinar lo que ocurrirá, sino como una capacidad organizacional destinada a preservar la posibilidad de elegir frente a aquello que podría ocurrir.

Esta concepción exige, además, humildad intelectual. Trabajar con futuros posibles obliga a distinguir hechos de interpretaciones, evidencia de hipótesis, posibilidades de probabilidades, plausibilidad de preferencia. Obliga a reconocer límites, explicitar supuestos, admitir perspectivas diferentes y revisar conclusiones cuando cambia la evidencia. La rigurosidad no consiste en ocultar la incertidumbre, sino en tratarla con disciplina y transparencia.

También exige responsabilidad. Toda anticipación selecciona problemas, actores, horizontes, evidencias y futuros que serán considerados. Toda decisión favorece algunas posibilidades y descarta otras. Por eso la dimensión ética no es exterior al proceso anticipatorio. Forma parte de la calidad del conocimiento y de la legitimidad de su utilización.

La Anticipación Estratégica Continua debe entenderse, finalmente, como una construcción abierta. El propio paradigma perdería coherencia si pretendiera presentarse como una formulación definitivamente concluida.

Las transformaciones del entorno, la evolución de las organizaciones, el desarrollo de nuevas tecnologías, los cambios en las formas de decisión y la experiencia acumulada mediante su aplicación obligarán a contrastar, revisar y perfeccionar sus conceptos, arquitecturas, metodologías y formas de institucionalización.

En ese sentido, este libro no pretende cerrar una discusión. Pretende abrir una línea de pensamiento y de acción. Propone observar la anticipación desde el problema de la conducción y evaluar su valor por aquello que permite preservar: tiempo, alternativas, capacidad de elección y libertad de acción.

El desafío que queda planteado es eminentemente práctico. Cada organización deberá preguntarse qué necesita anticipar, qué señales no puede permitirse ignorar, qué incertidumbres debe hacer explícitas, qué conocimientos necesita integrar, qué capacidades debe preparar, cómo conectará esos conocimientos con sus decisores y cómo aprenderá de los resultados de sus propias decisiones.

No habrá una respuesta idéntica para todas. La arquitectura concreta dependerá de la naturaleza, dimensión, misión, entorno, recursos y responsabilidades de cada organización. Pero la pregunta de fondo permanecerá: cuando llegue la próxima transformación relevante, ¿la organización la reconocerá cuando todavía tenga capacidad de elegir? Ésa es, en última instancia, la prueba de la Anticipación Estratégica Continua.

Una organización no puede decidir qué futuro ocurrirá. Pero puede decidir cómo prepararse frente a futuros que permanecen abiertos. Puede construir conocimiento antes de que la urgencia domine. Puede desarrollar capacidades antes de necesitarlas. Puede preservar alternativas antes de que desaparezcan. Puede aprender antes de repetir. Puede actuar antes de quedar obligada solamente a reaccionar.

Y allí se encuentra la razón más profunda de anticipar: no escapar de la incertidumbre, sino conservar libertad dentro de ella.

**ANTICIPAR NO SIGNIFICA CONOCER ANTICIPADAMENTE EL FUTURO.
SIGNIFICA EVITAR QUE EL FUTURO ENCUENTRE A LA ORGANIZACIÓN
SIN ALTERNATIVAS.**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
- Balbi, E. R., & Crespo, M. F. (1997). *Capturando el futuro: Inteligencia, percepciones, escenarios y riesgo político*. Editorial Formato.
- Balbi, E. R., Balbi, E. A., Pierri, H. P., & Ruiz Fonseca, A. F. (2024). Construyendo el futuro: Metodología prospectiva. Método MEYEP de prospectiva estratégica (Versión 5.0). Anticiparse Org / Anticiparse S.A.S. <https://www.anticiparse.org/wp-content/uploads/2025/08/2.-Construyendo-el-futuro.pdf>
- Balbi, E. R., Balbi, E. A., Pierri, H. P., & Ruiz Fonseca, A. F. (2024). *Historia del futuro*. Autores de Argentina.
- Balbi, E. R. (2025). *Anticiparse o sufrir; debemos decidir: La imperiosa necesidad de anticipación estratégica continua*. Autores de Argentina.
- Bell, W. (1997). *Foundations of futures studies: Human science for a new era* (Vol. 1, History, purposes, and knowledge). Transaction Publishers.
- Bocheński, I. M. (1957). *Los métodos actuales del pensamiento*. Rialp.
- de Geus, A. (1988, March). Planning as learning. *Harvard Business Review*.
- Fernani, A. (2022). Corporate foresight: A new frontier for strategy and management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820–844. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0178>
- Godet, M. (1994). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. UNESCO Publishing.
- Kent, S. (1949). *Strategic intelligence for American world policy*. Princeton University Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Miller, R. (Ed.). (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO.
- Mintzberg, H. (1994, January–February). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Morin, E. (2019, May 24). Por una reforma del pensamiento. *El Correo de la UNESCO*. <https://www.unesco.org/es/articles/por-una-reforma-del-pensamiento>
- Poli, R. (2017). *Introduction to anticipation studies*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63023-6>

- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Schwarz, J. O., Rohrbeck, R., & Wach, B. (2020). Corporate foresight as a microfoundation of dynamic capabilities. *Futures & Foresight Science*, 2(2), e28. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Wack, P. (1985a, November–December). Scenarios: Shooting the rapids. *Harvard Business Review*.
- Wack, P. (1985b, September–October). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*.

FUENTES INSTITUCIONALES

- Central Intelligence Agency. (1974, October 23). Intelligence warning. CIA Freedom of Information Act Electronic Reading Room. <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp84b00506r000100180038-5>
- Central Intelligence Agency, Center for the Study of Intelligence. (n.d.). Historical documentation on Sherman Kent. Central Intelligence Agency.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management—Guidelines*. ISO.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (n.d.). Strategic foresight. OECD. <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2015). *Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030*. United Nations.
- UNESCO. (2018). *Transforming the future: Anticipation in the 21st century*. UNESCO.
- UNESCO. (2019, May 24). *Por una reforma del pensamiento—Edgar Morin*. <https://www.unesco.org/es/articles/por-una-reforma-del-pensamiento>

DEL AUTOR

SÍNTESIS

Eduardo Raúl Balbi, argentino. Capitán de Fragata de IM en situación de retiro voluntario, Graduado como Oficial de Comando y Estado Mayor de Infantería de Marina (Escuela de Guerra Naval). Master en Relaciones Internacionales (Universidad de Belgrano); Diplomado en Estrategia (EMCO), en Metodología de Estudios Prospectivos (ESGE) y en Comercio Exterior (Fundación Banco de Boston). Ha realizado numerosos cursos, seminarios y talleres dentro de su especialidad.

1990 al 2000, funcionario de la Escuela Nacional de Inteligencia de Argentina, ocupando diversos cargos. 2000 a LA FECHA Presidente de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina (28 Nodos en la región). Presidente de Anticiparse Org, organización de I+D+I y de asesoramiento y consultoría en América Latina. Presidente de la empresa ANTICIPARSE S.A.S. radicada en Colombia. 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). Experto Latinoamericano en prevención de conflictos y paz por Naciones Unidas (1990 – 2010). Conferenciante y profesor en postgrados de universidades argentinas y latinoamericanas.

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. Reconocido como uno de los mayores expertos en Prospectiva aplicada a la Inteligencia Estratégica y de Negocios. Se desempeña permanentemente como Asesor y Consultor de empresas y organizaciones públicas nacionales e internacionales, Organismos Internacionales y Agencias Gubernamentales.

Ha diseñado los Métodos MEYEP de Prospectiva Estratégica, MAPER (Análisis de las Percepciones de Actores), MACO (Análisis y evaluación de conflictos), MESAT (diseño y montaje de Sistemas de Alerta Temprana) y más de una docena de otras herramientas metodológicas. El Método MEYEP fue seleccionado por CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) de Perú como la base metodológica para las fases de Análisis Prospectivo y Estratégica del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de dicho país en 2014.

Durante 2017 dirigió metodológicamente un equipo del Ministerio de Defensa de Argentina para la elaboración de las bases de la futura Política de Defensa Nacional. En 2018 dirigió metodológicamente el desarrollo del Plan Estratégico Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica de Ecuador 2019 - 2030. Durante 2022 y 2023 dirigió el Planeamiento Estratégico Anticipativo de la Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud ANLIS MALBRÁN y de sus catorce laboratorios al 2030.

En 2025/26 ha dirigido el Plan Estratégico de Seguridad al 2035 de la Provincia de Jujuy (Argentina). En 2026 asesora y dirige el montaje del Sistema Provincial de Planeamiento Estratégico Anticipativo de dicha provincia, incluyendo la elaboración de los Planes Estratégicos Anticipativos al 2030 de sus doce Ministerios.

Ha publicado numerosos artículos en diarios y revistas especializadas y capítulos en libros multiautores, es coautor de varios libros y editor de dos libros electrónicos sobre Metodología Prospectiva, entre otras actividades relacionadas.

Este documento posee Registro de Propiedad Intelectual a nombre del autor. Ha sido depositado en la Dirección Nacional de Derechos de Autor, Ministerio de Justicia de la República Argentina el 1 de septiembre de 2026. Posee alcance internacional mediante el Convenio de Berna para la Protección de Obras Artísticas y Literarias. Ver su alcance en

<https://www.wipo.int/wipolex/es/treaties/textdetails/12214>