



FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Valores, ética, epistemología y métodos

Mag. Eduardo Raúl Balbi

Presidente, Anticiparse Org y Anticiparse S.A.S.

DE LOS FUNDAMENTOS A LA ACCIÓN ESTRATÉGICA

UN PROCESO PROSPECTIVO INTEGRAL



ÍNDICE GENERAL

TEMA DESARROLLADO	PÁGINA
Comentario del Autor: El “por qué” de este texto	3
Palabras clave	6
PRÓLOGO: Volver a los fundamentos	7
CAPÍTULO I: ¿Por qué la Prospectiva Estratégica necesita fundamentos?	12
CAPÍTULO 2: La capacidad organizacional como nuevo objeto de estudio. De disponer de herramientas de anticipación a ser una organización capaz de anticipar	24
CAPÍTULO 3: La Anticipación Estratégica Continua. Conceptos, principios y arquitectura de un modelo para la conducción bajo incertidumbre.	38
CAPÍTULO 4: De los fundamentos a la acción. Nuestra Arquitectura Metodológica de la Prospectiva Estratégica. LA Caja de Herramientas y desarrollos metodológicos de ANTICIPARSE Herramientas de Anticiparse. Org	59
CAPÍTULO 5: Un modelo integrador: de los fundamentos del pensamiento prospectivo a la acción estratégica	79
CAPÍTULO 6: EPÍLOGO. Anticipar para decidir, decidir para construir	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PRINCIPALES	95
DEL AUTOR	96

FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Valores, ética, epistemología y métodos

Mag. Eduardo Raúl Balbi

Presidente, Anticiparse Org y Anticiparse S.A.S.

COMENTARIO DEL AUTOR

El “por qué” de este texto

Luego de casi medio siglo de trabajo en Prospectiva Estratégica —tomé contacto con esta disciplina científica en enero de 1980—, de aplicarla en contextos diversos, investigar sus principios, paradigmas y fundamentos y diseñar desarrollos metodológicos orientados a necesidades concretas de los ámbitos público, privado e internacional, fue madurando la necesidad de escribir estas páginas.

No pretenden constituir una formulación definitiva. Representan conclusiones, convicciones, interrogantes y propuestas surgidas de décadas de práctica, estudio, enseñanza e investigación.

La inquietud que las origina es sencilla de formular, aunque compleja de responder: ¿cuáles son los fundamentos que permiten sostener científica, ética y operativamente la práctica de la Prospectiva Estratégica?

La pregunta adquiere especial importancia en una disciplina que trabaja sobre fenómenos cuya evolución futura todavía no puede observarse y cuyos resultados pueden influir sobre decisiones estratégicas.

La Prospectiva Estratégica ha desarrollado durante décadas conceptos, metodologías, métodos y herramientas de gran valor. Pero el crecimiento instrumental de una disciplina no disminuye la necesidad de revisar sus fundamentos. Por el contrario, la aumenta.

Por ello, este trabajo propone volver sobre cuestiones que en ocasiones quedan implícitas detrás de la práctica: la visión del mundo desde la cual observamos; los valores que orientan nuestras elecciones; los principios éticos que establecen responsabilidades y límites; los paradigmas que organizan nuestra comprensión; la epistemología que fundamenta el conocimiento que producimos; la metodología que estructura la investigación; y los métodos y herramientas que permiten transformar ese conocimiento en resultados útiles para la decisión.

A ello se agrega nuestra Caja de Herramientas y desarrollos metodológicos, construida y perfeccionada a partir de años de aplicación, y un Modelo Integrador destinado a relacionar los distintos componentes de la práctica prospectiva.

La convicción central que atraviesa estas páginas puede expresarse de manera sencilla:

Las herramientas permiten hacer Prospectiva. Los fundamentos permiten hacer buena Prospectiva.

No existe contradicción entre fundamentos y utilidad. Por el contrario, cuanto más rigurosamente comprendamos por qué hacemos lo que hacemos, mejores serán las condiciones para seleccionar metodologías pertinentes, construir conocimiento prospectivo responsable y contribuir a decisiones estratégicas oportunas.

Este texto tampoco pretende cerrar una discusión. Aspira a abrirla.

La Prospectiva Estratégica, como disciplina científica, debe ser capaz de revisar críticamente sus propios fundamentos, discutir sus supuestos, perfeccionar sus métodos y aprender permanentemente de su práctica.

Estas páginas quieren contribuir a esa tarea. Las puertas quedan abiertas.

AUTHOR'S COMMENTARY

The “why” of this text

After nearly half a century of working in Strategic Foresight—I first encountered this scientific discipline in January 1980—applying it in diverse contexts, researching its principles, paradigms, and foundations, and designing methodological frameworks geared toward specific needs in the public, private, and international spheres, the need to write these pages gradually arose.

They are not intended to be a definitive formulation. They represent conclusions, convictions, questions, and proposals that have emerged from decades of practice, study, teaching, and research.

The question that prompted them is simple to formulate, though complex to answer: What are the foundations that allow us to scientifically, ethically, and operationally sustain the practice of Strategic Foresight?

This question takes on particular importance in a discipline that deals with phenomena whose future evolution cannot yet be observed and whose results can influence strategic decisions.

Strategic Foresight has developed valuable concepts, methodologies, methods, and tools over decades. But the instrumental growth of a discipline does not diminish the need to review its foundations. On the contrary, it increases it.

Therefore, this work proposes revisiting issues that are sometimes implicit in practice: the worldview from which we observe; the values that guide our choices; the ethical principles that establish responsibilities and limits; the paradigms that organize our understanding; the epistemology that underpins the knowledge we produce; the methodology that structures the research; and the methods and tools that allow us to transform that knowledge into results useful for decision-making.

Added to this is our Toolbox and methodological developments, built and refined over years of application, and an Integrative Model designed to connect the different components of foresight practice.

The central conviction that runs through these pages can be expressed simply:
Tools enable foresight. Foundations enable good foresight.

There is no contradiction between foundations and utility. On the contrary, the more rigorously we understand why we do what we do, the better the conditions will be for selecting relevant methodologies, building responsible prospective knowledge, and contributing to timely strategic decisions.

This text also does not intend to close the discussion. It aspires to open it.

Strategic Foresight, as a scientific discipline, must be able to critically review its own foundations, discuss its assumptions, refine its methods, and learn continuously from its practice.

These pages aim to contribute to that task. The door remains open.

PALABRAS CLAVE

Prospectiva Estratégica; Disciplina científica; Fundamentos de la Prospectiva; Estudios de Futuros; Fenómenos complejos en evolución; Complejidad; Incertidumbre; Epistemología; Axiología; Ética; Paradigmas; Metodología; Métodos prospectivos; Anticipación Estratégica; Anticipación Estratégica Continua; Inteligencia Estratégica; Escenarios; Riesgos y Oportunidades; Sistemas de Alerta Temprana; Integridad Prospectiva; Pensamiento Estratégico; Planeamiento Estratégico Anticipativo; Toma de Decisiones Estratégicas; Libertad de Decisión; Libertad de Acción; Aprendizaje Estratégico.

KEYWORDS

Strategic Foresight; Scientific Discipline; Foundations of Foresight; Futures Studies; Evolving Complex Phenomena; Complexity; Uncertainty; Epistemology; Axiology; Ethics; Paradigms; Methodology; Foresight Methods; Strategic Anticipation; Continuous Strategic Anticipation; Strategic Intelligence; Scenarios; Risks and Opportunities; Early Warning Systems; Foresight Integrity; Strategic Thinking; Anticipatory Strategic Planning; Strategic Decision-Making; Freedom of Decision; Freedom of Action; Strategic Learning.

PRÓLOGO

Volver a los fundamentos

Toda disciplina científica que alcanza cierto grado de desarrollo enfrenta, tarde o temprano, una exigencia de madurez: volver críticamente sobre sus propios fundamentos.

Durante las primeras etapas de su evolución, la preocupación suele concentrarse en demostrar utilidad, desarrollar métodos, perfeccionar herramientas, ampliar aplicaciones y producir resultados. Es comprensible. Una disciplina necesita demostrar que puede comprender determinados problemas y aportar conocimiento relevante para abordarlos.

Pero llega un momento en que la acumulación de experiencias, metodologías y herramientas deja de ser suficiente. Entonces aparecen preguntas anteriores al método:

- ¿Sobre qué concepción de la realidad construimos nuestro conocimiento?
- ¿Qué significa conocer cuando trabajamos sobre realidades todavía no acontecidas?
- ¿Qué relación existe entre observación, interpretación, hipótesis y anticipación?
- ¿Qué podemos afirmar y cuáles son los límites de aquello que afirmamos?
- ¿Qué valores orientan nuestra mirada?
- ¿Qué responsabilidades asumimos cuando nuestro conocimiento puede influir sobre decisiones cuyos efectos alcanzarán a otras personas e incluso a generaciones futuras?
- ¿Qué relación debe existir entre fundamentos, métodos, resultados y decisiones?

No son preguntas accesorias. Son preguntas de fundamento.

La Prospectiva Estratégica ha recorrido un largo camino desde las formulaciones pioneras de Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel hasta la pluralidad contemporánea de enfoques, escuelas, metodologías y aplicaciones de los estudios de futuros.

En ese recorrido se desarrollaron instrumentos extraordinariamente valiosos para explorar posibilidades, identificar transformaciones, construir escenarios, analizar actores, reconocer riesgos y oportunidades y mejorar la toma de decisiones.

Pero la expansión instrumental produce una nueva responsabilidad intelectual: cuanto mayor es nuestra capacidad para aplicar herramientas, mayor debe ser nuestra capacidad para fundamentar por qué, cuándo y para qué las utilizamos.

La cuestión adquiere especial relevancia porque la Prospectiva trabaja sobre una realidad singular.

El futuro todavía no existe como objeto empírico directamente observable. No puede registrarse ni verificarse anticipadamente del mismo modo que un acontecimiento ya ocurrido.

Lo que sí existe son fenómenos en evolución: procesos, actores, estructuras, tendencias, tensiones, decisiones, discontinuidades, capacidades, emergencias e incertidumbres cuyas interacciones pueden producir configuraciones diferentes a través del tiempo.

De allí surge una de las proposiciones centrales de este trabajo:

La Prospectiva Estratégica no estudia el futuro; estudia la evolución posible de fenómenos complejos para mejorar las decisiones del presente.

Esta afirmación no disminuye su condición científica. Por el contrario, permite precisar su objeto y establecer las condiciones epistemológicas bajo las cuales puede producir conocimiento riguroso.

La Prospectiva Estratégica es, en nuestra posición, una disciplina científica de carácter interdisciplinario, anticipatorio y aplicado, orientada a construir conocimiento sistemático sobre las posibilidades de evolución de fenómenos complejos y a transformar ese conocimiento en mejores condiciones para la decisión y la acción.

Su científicidad no deriva de una supuesta capacidad para predecir con certeza aquello que todavía no ha ocurrido. Deriva del rigor con que formula sus problemas, construye y examina evidencia, explicita hipótesis y supuestos, utiliza metodologías fundamentadas, somete sus inferencias a

crítica, reconoce incertidumbres y mantiene trazabilidad entre conocimiento producido y conclusiones alcanzadas.

La imposibilidad de verificar hoy un acontecimiento futuro no implica la imposibilidad de controlar científicamente el proceso mediante el cual construimos conocimiento acerca de sus posibilidades.

Aquí aparece una distinción fundamental. ***La Prospectiva no elimina la incertidumbre. La estructura intelectualmente para mejorar la decisión.***

Argumentos y fundamentos

Durante años de actividad académica y profesional hemos recurrido a una interpelación deliberadamente sencilla: ***No me interesan todavía sus argumentos. Dígame primero cuáles son sus fundamentos.***

Un argumento procura justificar una afirmación. Un fundamento explica desde qué principios, supuestos y criterios esa afirmación puede sostenerse.

Podemos discutir qué escenario resulta más plausible, qué tendencia será más relevante, qué método conviene utilizar o qué estrategia debería adoptarse. Pero antes deberíamos preguntarnos desde qué concepción de la realidad observamos, qué consideramos evidencia, qué supuestos utilizamos, qué grado de incertidumbre aceptamos, qué valores intervienen y qué responsabilidad asumimos respecto de las consecuencias.

Sin esa reflexión podemos producir análisis técnicamente sofisticados asentados sobre fundamentos implícitos, contradictorios o insuficientemente examinados. Por ello:

Las herramientas permiten hacer Prospectiva. Los fundamentos permiten hacer buena Prospectiva.

No se trata de disminuir la importancia de los métodos. Se trata de situarlos correctamente. Un método adquiere mayor valor cuando conocemos qué pregunta permite responder, bajo qué supuestos opera, cuáles son sus límites y con qué otros métodos puede complementarse.

Una tradición intelectual que debe ser profundizada

La propia tradición fundacional de la Prospectiva proporciona elementos para esta reflexión.

Gaston Berger no concibió la Prospectiva como una simple colección de técnicas. Su actitud prospectiva —mirar lejos, ampliamente y en profundidad, asumir riesgos y mantener al ser humano en el centro— expresa una disposición intelectual frente al tiempo, la acción y la responsabilidad.

Bocheński aporta una exigencia complementaria: volver al fenómeno, observar y comprender antes de reducir prematuramente la realidad a categorías.

Morin obliga a reconocer que esos fenómenos se encuentran insertos en sistemas complejos caracterizados por interdependencias, retroacciones, emergencias, contradicciones e incertidumbre.

Popper recuerda que el conocimiento científico debe permanecer abierto a la crítica y a la posibilidad de error.

Bunge aporta la exigencia de racionalidad, sistematicidad y control metodológico.

Jonas amplía el horizonte ético: cuando las decisiones presentes pueden generar consecuencias distantes y duraderas, también se amplía nuestra responsabilidad respecto de aquello que somos capaces de anticipar.

Berger, Bocheński, Morin, Popper, Bunge y Jonas provienen de tradiciones diferentes. No pretendemos fusionarlas artificialmente. Nos permiten iluminar problemas diferentes de una misma arquitectura: fenómeno, complejidad, conocimiento, método, incertidumbre, responsabilidad y acción.

La pregunta rectora

Todo el manuscrito se organiza alrededor de una pregunta: ***¿Qué hace científica y operativamente legítima a la Prospectiva Estratégica?***

Nuestra hipótesis es que esa legitimidad no depende de un único atributo.

Depende de la coherencia entre la visión del mundo desde la cual observamos; los valores que orientan nuestra acción; la ética que establece responsabilidades; los paradigmas desde los cuales interpretamos; la epistemología que fundamenta el conocimiento; la metodología que organiza la investigación; los métodos y herramientas que utilizamos; los

resultados prospectivos que producimos; y las decisiones estratégicas que contribuimos a orientar.

La legitimidad de la Prospectiva Estratégica es, por tanto, sistémica. Y posee, al menos, tres dimensiones inseparables:

científica, porque debe producir conocimiento mediante procedimientos racionales, explícitos, sistemáticos, criticables y metodológicamente fundamentados;

ética, porque la producción y utilización de conocimiento anticipatorio genera responsabilidades;

operativa, porque una disciplina estratégica debe contribuir a comprender mejor, anticipar y ampliar las posibilidades de decisión y acción.

Este manuscrito intentará desarrollar esa arquitectura. No comenzaremos por las herramientas. Comenzaremos por los fundamentos.

CAPÍTULO I

¿Por qué la Prospectiva Estratégica necesita fundamentos?

1. Una disciplina científica frente a su propia madurez

La Prospectiva Estratégica contemporánea presenta una situación paradójica. Nunca dispuso de tantas metodologías, herramientas, experiencias institucionales, capacidades tecnológicas y posibilidades de procesamiento de información.

Al mismo tiempo, esa expansión hace cada vez más necesario examinar críticamente qué significa producir conocimiento prospectivo y bajo qué condiciones ese conocimiento puede considerarse científicamente riguroso, éticamente responsable y operativamente útil. La cuestión afecta la identidad misma de la disciplina.

La Prospectiva Estratégica se desarrolló históricamente en una zona de encuentro entre filosofía, ciencias sociales, estrategia, planificación, políticas públicas, estudios de futuros y decisión organizacional. Su naturaleza interdisciplinaria constituye una de sus mayores fortalezas: los fenómenos estratégicos relevantes raramente respetan las fronteras establecidas entre disciplinas.

Sostenemos en este manuscrito una posición explícita: La Prospectiva Estratégica es una disciplina científica.

Lo es no porque pueda observar empíricamente el futuro ni porque pueda formular leyes deterministas acerca de aquello que ocurrirá, sino porque posee un objeto susceptible de investigación racional, construye conocimiento mediante procedimientos sistemáticos y explícitos, utiliza metodologías fundamentadas, formula hipótesis criticables, integra evidencia, reconoce incertidumbres y somete sus resultados a revisión.

Su condición científica debe comprenderse de acuerdo con la naturaleza de su objeto.

La astronomía no estudia como la sociología. La historia no conoce como la física experimental. Las ciencias sociales no trabajan con las mismas condiciones de control que las ciencias naturales. La existencia de diferencias metodológicas no elimina la cientificidad cuando existen procedimientos rigurosos adecuados al fenómeno estudiado.

En Prospectiva Estratégica ocurre algo semejante. Su desafío científico consiste en producir conocimiento riguroso acerca de posibilidades de evolución, sin convertir esas posibilidades en falsas certezas. Esto nos conduce a dos exigencias complementarias:

¿Qué condiciones debe cumplir la Prospectiva Estratégica para sostener su legitimidad científica? y ¿Qué condiciones debe cumplir para demostrar su legitimidad operativa?

2. Legitimidad científica y legitimidad operativa

Una disciplina aplicada puede construir análisis conceptualmente impecables y, sin embargo, resultar irrelevante para la acción. También puede producir recomendaciones aparentemente útiles mediante procedimientos intelectualmente débiles. Ninguna de ambas situaciones resulta satisfactoria.

La Prospectiva Estratégica necesita rigor científico y utilidad operativa.

Entendemos por legitimidad científica la capacidad de producir conocimiento mediante procedimientos racionales, explícitos, sistemáticos, criticables, trazables y metodológicamente fundamentados.

No significa prometer certeza. No significa transformar escenarios en predicciones. Significa que el proceso mediante el cual se construyen proposiciones acerca de posibilidades de evolución puede ser explicado, examinado, discutido y sometido a crítica.

La influencia de Popper resulta particularmente útil: el conocimiento científico no se fortalece protegiéndose de la crítica, sino exponiéndose a ella. Un escenario no debería construirse para demostrar que el prospectivista tenía razón. Debe permitir explorar qué podría ocurrir bajo determinadas condiciones, qué hipótesis sostienen esa posibilidad y qué evidencias podrían obligarnos a revisar nuestra interpretación.

Bunge complementa esta exigencia mediante la racionalidad, la sistematicidad y el control metodológico. La intuición puede ser valiosa. La imaginación es indispensable. La creatividad resulta necesaria. Pero ninguna de ellas exime del fundamento.

La legitimidad operativa, por su parte, responde a otra pregunta: ¿Para qué sirve el conocimiento producido?

Un ejercicio prospectivo debería permitir comprender mejor un fenómeno, reconocer transformaciones, identificar incertidumbres críticas, explorar escenarios, detectar riesgos y oportunidades, preparar capacidades, reconocer alternativas y mejorar la posibilidad de decidir antes de que los acontecimientos reduzcan el margen de maniobra.

De allí nuestra primera tesis: La legitimidad de la Prospectiva Estratégica exige simultáneamente rigor en la construcción del conocimiento y utilidad para la anticipación, la decisión y la acción.

3. De la predicción a la comprensión anticipatoria

Una de las mayores dificultades conceptuales de la Prospectiva proviene de la persistente asociación entre estudiar el futuro y predecirlo. La Prospectiva moderna representa precisamente una ruptura con esa pretensión.

El futuro social no constituye una prolongación mecánica del pasado. Intervienen decisiones, innovaciones, conflictos, acontecimientos inesperados, discontinuidades, transformaciones culturales y acciones humanas capaces de modificar trayectorias.

Bertrand de Jouvenel contribuyó a expresar esta pluralidad mediante la idea de los futuribles: futuros posibles que permiten pensar el porvenir como campo abierto y no como destino único.

Si existen futuros posibles, el objetivo científico no puede consistir en descubrir «el futuro». Consiste en comprender racionalmente el campo de posibilidades.

La predicción pregunta: ¿Qué ocurrirá? La Prospectiva Estratégica pregunta: ¿Qué podría ocurrir, por qué podría ocurrir, qué consecuencias tendría y qué necesitamos conocer y hacer hoy frente a esas posibilidades?

La última parte de la pregunta introduce la estrategia. El conocimiento deja de ser contemplativo y se convierte en insumo para la anticipación y la decisión.

4. El futuro no es el objeto

Decir que la Prospectiva «estudia el futuro» puede resultar pedagógicamente útil, pero es epistemológicamente insuficiente. El futuro todavía no existe como realidad observable.

Lo que sí podemos estudiar son fenómenos presentes dotados de temporalidad y capacidad de transformación: procesos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales, culturales e institucionales; actores; relaciones; tendencias; conflictos; capacidades; decisiones; innovaciones; discontinuidades y señales emergentes.

Por ello proponemos: La Prospectiva Estratégica no estudia el futuro; estudia la evolución posible de fenómenos complejos para mejorar las decisiones del presente.

La afirmación tiene consecuencias importantes.

- ❖ Si estudiamos fenómenos, debemos comprenderlos antes de proyectarlos.
- ❖ Si son complejos, debemos reconocer sus interdependencias.
- ❖ Si evolucionan, debemos estudiar procesos y no sólo estados.
- ❖ Si pueden transformarse, debemos considerar rupturas y emergencias además de continuidades.
- ❖ Si intervienen actores, debemos incorporar intencionalidad, percepción, poder, conflicto y decisión.
- ❖ Si existe incertidumbre, debemos evitar transformar hipótesis en certezas.
- ❖ Y si buscamos mejorar decisiones, debemos traducir conocimiento en capacidad de acción.

5. Bocheński y Morin: fenómeno y complejidad

La incorporación de I. M. Bocheński a esta discusión responde a una necesidad metodológica. Su tratamiento del método fenomenológico permite recuperar una actitud especialmente valiosa para la Prospectiva: atender a aquello que

se manifiesta y procurar comprenderlo antes de imponer sobre ello categorías explicativas prematuras.

Las categorías —economía, tecnología, sociedad, política, ambiente— son necesarias para organizar el pensamiento. Pero pertenecen al investigador. Los fenómenos reales no tienen obligación de respetarlas.

Una transformación tecnológica puede alterar simultáneamente producción, empleo, educación, relaciones sociales, regulación política, valores y ambiente.

La realidad ocurre primero como fenómeno. La disciplina la clasifica después. De allí surge una exigencia: **Fenómeno antes que método**. Pero recuperar el fenómeno no basta. Morin obliga a reconocer su complejidad.

Un fenómeno complejo no es simplemente aquel que contiene muchas variables. Es aquel cuyas interacciones generan interdependencias, retroacciones, emergencias, contradicciones, adaptaciones y transformaciones que no pueden comprenderse suficientemente mediante la simple suma de sus componentes.

La combinación resulta especialmente fecunda: Bocheński ayuda a recuperar el fenómeno. Morin ayuda a comprender su complejidad. De esta articulación surge otra proposición:

El objeto relevante de la Prospectiva Estratégica es el fenómeno complejo en evolución. El Capítulo II desarrollará en profundidad esta tesis. Por ello evitaremos aquí duplicar su argumentación.

6. Metodología antes que herramientas

Metodología, método y herramienta no son sinónimos. La epistemología fundamenta qué podemos conocer y bajo qué condiciones. ***La metodología organiza el proceso de construcción del conocimiento. El método establece un procedimiento específico. La herramienta permite ejecutar determinadas operaciones.***

Confundir estos niveles puede producir una Prospectiva instrumentalmente sofisticada pero conceptualmente débil. Nuestra Caja de Herramientas y desarrollos metodológicos constituye una fortaleza sólo cuando existe criterio para decidir qué utilizar, cuándo, por qué, para qué y bajo qué supuestos.

La pregunta metodológica fundamental no debería ser: ¿Qué método conozco? Sino: ¿Qué fenómeno necesito comprender, qué conocimiento necesito producir y cuál es el procedimiento más pertinente para hacerlo?

La buena metodología no obliga al fenómeno a adaptarse al método. Adapta el diseño metodológico a la naturaleza del fenómeno sin renunciar al rigor.

7. La incertidumbre no es un fracaso del conocimiento

La Prospectiva trabaja inevitablemente con incertidumbre. Parte de ella deriva de información insuficiente y puede reducirse mediante mejores datos.

Pero otra parte surge de la propia apertura de los sistemas sociales: decisiones todavía no tomadas, innovaciones todavía inexistentes, conflictos no resueltos, acontecimientos contingentes, conductas reflexivas y transformaciones emergentes.

Esa incertidumbre no puede eliminarse completamente aumentando la cantidad de información. La Prospectiva debe aprender a distinguir entre incertidumbre reducible e incertidumbre estructural. Esto evita dos errores.

El primero es la falsa certeza: presentar como determinado aquello que sólo constituye una posibilidad.

El segundo es la resignación: sostener que, porque el futuro es incierto, nada racional puede afirmarse acerca de él.

Entre ambos extremos existe un territorio amplio de conocimiento.

Podemos identificar posibilidades. Podemos construir hipótesis. Podemos evaluar coherencias. Podemos reconocer señales. Podemos analizar riesgos. Podemos explorar consecuencias. Podemos preparar alternativas. No sabemos exactamente qué ocurrirá.

Pero podemos estar intelectual y estratégicamente mejor preparados para aquello que podría ocurrir. Ésa es una de las funciones centrales del conocimiento prospectivo.

8. Valores y ética

Ningún ejercicio prospectivo es completamente independiente de los valores. La selección del problema implica una valoración. La elección del horizonte temporal también. Y cuando calificamos un futuro como deseable, preferible, peligroso o inaceptable introducimos necesariamente criterios axiológicos.

El problema no consiste en que existan valores. Consiste en que permanezcan ocultos. La posibilidad es una categoría analítica. La deseabilidad es una categoría valorativa.

Un escenario puede ser posible y moralmente indeseable. Puede ser deseable y poco plausible. Puede beneficiar a determinados actores y perjudicar a otros.

Masini, Bell y Slaughter han contribuido, desde perspectivas diferentes, a mostrar la importancia de los valores, las estructuras culturales, las generaciones futuras y la acción dentro de los estudios de futuros.

La ética agrega otra pregunta: ¿Qué responsabilidad adquirimos frente a aquello que somos capaces de anticipar?

Jonas resulta especialmente importante. El aumento de la capacidad humana para producir consecuencias lejanas amplía también el horizonte temporal de la responsabilidad.

La anticipación no convierte al prospectivista en responsable de todo lo que ocurra. Pero genera deberes profesionales. Por ello sostenemos:

La ética prospectiva no comienza después del análisis. Comienza cuando decidimos qué analizar, cómo hacerlo, quién participa, qué comunicamos y para qué será utilizado el conocimiento producido.

Esta cuestión será desarrollada posteriormente en el Código Ético de la Prospectiva Estratégica.

9. La utilidad práctica: preservar libertad de decisión y acción

Una Prospectiva desvinculada de la acción corre el riesgo de convertirse en especulación. Pero una Prospectiva subordinada exclusivamente a la urgencia de la decisión inmediata perdería precisamente aquello que la distingue: su capacidad para ampliar el horizonte temporal.

Su utilidad más profunda consiste en preservar y ampliar la libertad de decisión y de acción frente a futuros posibles. Cuando una organización descubre tardíamente una transformación, sus alternativas disminuyen. Cuando la reconoce tempranamente, dispone de tiempo.

El tiempo permite comprender, consultar, experimentar, construir capacidades, reducir vulnerabilidades, desarrollar alternativas, negociar, innovar, aprovechar oportunidades o abandonar caminos antes de que sus costos se vuelvan irreversibles. Podemos expresar esa relación:

ANTICIPACIÓN → TIEMPO → ALTERNATIVAS → LIBERTAD DE DECISIÓN → LIBERTAD DE ACCIÓN

Por ello, la utilidad de la Prospectiva no debe evaluarse exclusivamente preguntando si «acertó» aquello que ocurrió. Una pregunta más adecuada sería: ¿Comprendimos mejor aquello que podía ocurrir y, gracias a ello, estuvimos en mejores condiciones para decidir y actuar?

10. La arquitectura de fundamentos

Estamos ahora en condiciones de formular la arquitectura que desarrollará el resto del manuscrito:



No constituye una secuencia mecánica. Existen retroalimentaciones. Pero hace visible una precedencia lógica fundamental: las herramientas no son intelectualmente autosuficientes.

Todo método se inscribe en una metodología. Toda metodología incorpora supuestos epistemológicos. Toda epistemología se encuentra relacionada con paradigmas acerca de cómo comprendemos la realidad. Esos paradigmas conviven con valores. Los valores generan responsabilidades éticas.

Y el conocimiento finalmente producido puede intervenir sobre decisiones y acciones capaces de modificar la realidad.

Por ello: La calidad de la Prospectiva Estratégica depende de la coherencia de toda la arquitectura que conecta fundamentos, conocimiento, método y acción.

11. ¿Qué hace científica y operativamente legítima a la Prospectiva Estratégica?

Podemos ofrecer una primera respuesta.

La Prospectiva Estratégica posee legitimidad científica cuando formula claramente sus problemas; distingue evidencia, interpretación, hipótesis y posibilidad; utiliza procedimientos explícitos y metodológicamente fundamentados; mantiene trazabilidad; reconoce incertidumbres y límites; y mantiene sus resultados abiertos a crítica y revisión.

Posee legitimidad ética cuando explicita valores y supuestos relevantes; respeta pluralidad; evita manipulación y falsa certeza; reconoce las consecuencias potenciales de sus resultados; y asume responsabilidad por la manera en que produce y comunica conocimiento.

Posee legitimidad operativa cuando el conocimiento construido permite comprender mejor fenómenos estratégicamente relevantes, reconocer posibilidades, detectar riesgos y oportunidades, preparar alternativas y mejorar las condiciones de decisión y acción.

Las tres dimensiones son inseparables.

Una Prospectiva metodológicamente rigurosa pero éticamente irresponsable sería inaceptable. Una Prospectiva éticamente bien intencionada pero científicamente débil sería insuficiente. Y una Prospectiva científica y éticamente sólida que no contribuyera a comprender, anticipar o decidir perdería buena parte de su razón estratégica.

De allí surge una de nuestras tesis centrales:

La legitimidad de la Prospectiva Estratégica es sistémica. Surge de la coherencia entre sus fundamentos científicos, axiológicos, éticos, epistemológicos, metodológicos y operativos.

12. Consecuencias para el prospectivista

Esta concepción modifica también el perfil profesional. El prospectivista no puede ser solamente un operador competente de herramientas.

Necesita aprender a observar fenómenos, comprender sistemas, reconocer complejidad, trabajar con incertidumbre, distinguir evidencia de interpretación, formular hipótesis, explicitar supuestos, escuchar perspectivas diferentes, reconocer valores, identificar dilemas éticos y traducir conocimiento en implicancias para la decisión.

Por ello proponemos comprenderlo como: un intérprete riguroso de fenómenos complejos, constructor de conocimiento anticipatorio y arquitecto metodológico orientado a mejorar la decisión estratégica.

La definición eleva la exigencia profesional.

Pero también devuelve a la Prospectiva la profundidad que puede perder cuando se la identifica exclusivamente con escenarios, matrices, consultas a expertos o análisis de tendencias.

Las herramientas importan. El criterio con que se utilizan importa todavía más.

13. Nuestra primera posición

Podemos cerrar este capítulo mediante seis afirmaciones.

Primera. La Prospectiva Estratégica es una disciplina científica interdisciplinaria, anticipatoria y aplicada.

Segunda. Su objeto relevante no es un futuro empíricamente inexistente, sino la evolución posible de fenómenos complejos.

Tercera. La incertidumbre no invalida el conocimiento prospectivo; establece las condiciones epistemológicas bajo las cuales debe formularse.

Cuarta. Su legitimidad es sistémica y depende de la coherencia entre fundamentos científicos, axiológicos, éticos, epistemológicos, metodológicos y operativos.

Quinta. Los métodos y herramientas adquieren legitimidad por su pertinencia respecto del fenómeno, la pregunta y la decisión que deben apoyar.

Sexta. Su utilidad estratégica fundamental consiste en generar anticipación, ampliar alternativas y preservar o aumentar la libertad de decisión y de acción.

Estas proposiciones constituyen nuestra posición inicial. El siguiente paso será profundizar la segunda de ellas:

La Prospectiva Estratégica no estudia el futuro; estudia la evolución posible de fenómenos complejos para mejorar las decisiones del presente.

Comprender plenamente esta afirmación exige detenernos en los conceptos de fenómeno, complejidad, evolución y anticipación.

Ése será el objeto del Capítulo II.

CAPÍTULO II

LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL COMO NUEVO OBJETO DE ESTUDIO

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

El desplazamiento conceptual desarrollado hasta aquí conduce necesariamente a una segunda cuestión.

Si el problema central ya no consiste solamente en estudiar el futuro, sino en comprender cómo una organización puede desenvolverse estratégicamente frente a futuros inciertos, múltiples y cambiantes, debemos preguntarnos qué significa, en términos concretos, ser capaz de anticipar.

La distinción es fundamental. Una organización puede disponer de enormes cantidades de información sobre su entorno y, sin embargo, ser sorprendida. Puede contar con especialistas altamente calificados y reaccionar tardíamente. Puede producir excelentes estudios prospectivos cuyos resultados nunca ingresen realmente en los procesos de conducción. Puede construir escenarios rigurosos sin utilizarlos para revisar sus estrategias.

Puede identificar riesgos sin actuar sobre ellos. Puede reconocer oportunidades cuando todavía son aprovechables y, sin embargo, carecer de los mecanismos necesarios para convertirlas en decisiones. Puede disponer de indicadores y sistemas de alerta cuyos avisos no desencadenen ninguna acción relevante. Incluso puede producir conocimiento estratégico de gran calidad que llegue demasiado tarde a quienes deben decidir.

Todas estas situaciones revelan una diferencia esencial: poseer recursos para la anticipación no equivale a poseer capacidad anticipatoria. Esta afirmación constituye uno de los fundamentos de la Anticipación Estratégica Continua.

El problema deja entonces de consistir únicamente en preguntarnos qué información, métodos, herramientas o tecnologías posee una organización. ***La pregunta más profunda pasa a ser: ¿qué debe ser capaz de hacer una organización, de manera integrada y sostenida, para anticipar estratégicamente?***

Esta modificación de la pregunta cambia también el objeto de estudio. Ya no observamos solamente el futuro. Observamos también a la organización que intenta comprenderlo, anticiparlo y actuar frente a él.

1. De los recursos a las capacidades

Toda organización dispone, en diferente grado, de 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 resultar necesarios. Ninguno de ellos, considerado aisladamente, resulta suficiente.

Una capacidad organizacional aparece cuando esos recursos dejan de funcionar como elementos independientes y pueden ser articulados, movilizados y reconfigurados de manera recurrente para producir determinados resultados.

La diferencia puede parecer sutil. En realidad, es decisiva. Tener información constituye un recurso.

Ser capaz de identificar qué información resulta estratégicamente relevante, obtenerla oportunamente, evaluarla, interpretarla, relacionarla con otras señales, convertirla en conocimiento anticipatorio y hacerla llegar a tiempo a quienes deciden constituye una capacidad.

Disponer de una metodología prospectiva constituye un recurso. Ser capaz de determinar cuándo utilizarla, para qué problema, con qué otros métodos combinarla, cómo revisar sus resultados frente a nuevas evidencias y cómo convertirlos en implicancias para la decisión constituye una capacidad.

Contar con especialistas constituye un recurso humano. Lograr que conocimientos provenientes de disciplinas diferentes interactúen, contrasten interpretaciones, cuestionen supuestos, construyan comprensión compartida y alimenten efectivamente la conducción constituye una capacidad organizacional.

Disponer de tecnología constituye un recurso. Utilizarla para ampliar la observación, acelerar el procesamiento, reconocer relaciones, identificar señales, facilitar simulaciones y mejorar el acceso oportuno al conocimiento constituye una capacidad.

La literatura sobre capacidades dinámicas ofrece aquí un marco particularmente fértil. Su aporte central consiste en desplazar la atención desde los recursos que una organización posee hacia su capacidad para percibir transformaciones, aprovechar oportunidades y reconfigurar sus competencias frente a entornos cambiantes.

Esta perspectiva resulta convergente con nuestro problema, pero la Anticipación Estratégica Continua introduce una exigencia específica. Antes de poder reconfigurarse estratégicamente, una organización necesita reconocer suficientemente temprano que esa reconfiguración puede resultar necesaria.

Necesita tiempo. Necesita conocimiento. Necesita alternativas. Necesita capacidad para actuar.

Por ello, desde la perspectiva de la AEC, la capacidad anticipatoria puede entenderse inicialmente como la aptitud organizacional para transformar recursos dispersos en procesos integrados capaces de producir conocimiento anticipatorio y convertirlo oportunamente en preparación, decisión y acción.

Esta formulación introduce un cambio importante. La anticipación deja de ser exclusivamente una actividad intelectual. Se transforma en una propiedad funcional de la organización.

2. Una organización no anticipa porque sabe más

Existe una tendencia comprensible a asociar mayor información con mayor capacidad de anticipación. Sin embargo, esta relación no es automática.

Las organizaciones contemporáneas poseen un acceso a información incomparablemente superior al de cualquier período anterior. La digitalización, las redes globales, los sistemas de información, las capacidades de procesamiento y, más recientemente, la Inteligencia Artificial han incrementado extraordinariamente la cantidad de datos potencialmente disponibles.

Pero abundancia de información no significa necesariamente mejor comprensión. Y mejor comprensión no significa necesariamente mejor decisión. Una organización no anticipa simplemente porque sabe más. Anticipa cuando consigue transformar información relevante en conocimiento oportuno para la decisión y ese conocimiento en capacidad de preparación y acción.

Entre los datos y la acción existe una secuencia de transformaciones:

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

Cada transición puede agregar valor. Pero cada transición puede también introducir pérdidas, demoras, distorsiones y errores. Puede haber datos que nunca sean reconocidos como relevantes. Información que no sea correctamente evaluada. Señales débiles que sean descartadas porque contradicen expectativas existentes. Interpretaciones que no sean contrastadas. Conocimientos parciales que permanezcan fragmentados entre diferentes áreas.

Productos de inteligencia que no lleguen a quienes deben decidir. Advertencias correctas que lleguen cuando las alternativas ya se han reducido. Decisiones adecuadas que no puedan implementarse por falta de capacidades. Y acciones inicialmente correctas cuyos resultados no sean posteriormente observados.

Por ello, el problema anticipatorio no reside únicamente en el extremo inicial de la cadena —la obtención de información— ni exclusivamente en su extremo final —la decisión—.

Reside en la calidad, velocidad, coherencia y continuidad del sistema completo que conecta observación, interpretación, conocimiento, decisión y acción. Aquí comienza a aparecer una propiedad esencial de la capacidad anticipatoria: su carácter sistémico.

3. Anticipar exige integrar

Las organizaciones modernas necesitan especialización. La complejidad de los problemas contemporáneos hace imposible que una única persona o unidad domine simultáneamente todos los conocimientos relevantes.

Sin embargo, la especialización produce una consecuencia paradójica. Aumenta la capacidad particular y, al mismo tiempo, puede disminuir la capacidad del conjunto. La prospectiva puede encontrarse en una unidad. La inteligencia estratégica, en otra. La gestión de riesgos, en otra. El planeamiento estratégico, en otra. La innovación, en otra. Los sistemas de información pueden depender de otra estructura. Y la toma de decisiones puede encontrarse institucionalmente alejada de todas ellas.

Cada área puede cumplir correctamente su función y, sin embargo, la organización en su conjunto continuar siendo incapaz de anticipar. El problema ya no reside entonces en la calidad individual de cada disciplina o función. ***Reside en la arquitectura que las conecta. Éste constituye uno de los desplazamientos conceptuales centrales de la AEC.***

No proponemos reemplazar la Prospectiva Estratégica. No proponemos reemplazar la Inteligencia Estratégica. No proponemos sustituir la Gestión de Riesgos, el Planeamiento Estratégico, la innovación o los Sistemas de Alerta Temprana. Tampoco pretendemos reunirlos artificialmente bajo una nueva denominación.

Proponemos algo diferente: integrarlos funcionalmente alrededor de las necesidades permanentes de la conducción. Esta distinción es fundamental. La pregunta deja de ser: ¿qué método debemos utilizar? Y pasa a ser: ¿qué combinación de capacidades necesitamos movilizar para comprender suficientemente una transformación estratégica, explorar sus posibles evoluciones, reconocer sus riesgos y oportunidades y disponer de alternativas antes de que los acontecimientos reduzcan nuestra libertad de acción?

El cambio de pregunta modifica profundamente el enfoque. El centro ya no es el instrumento. El centro es la necesidad estratégica. Los métodos, las herramientas, la información, los especialistas y las tecnologías deben

organizarse alrededor de ella. Podemos expresar esta lógica de manera sencilla:

PROBLEMA ESTRATÉGICO → NECESIDAD DE CONOCIMIENTO → CAPACIDADES NECESARIAS → INTEGRACIÓN → ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN

La integración constituye, por consiguiente, una condición estructural de la capacidad anticipatoria.

4. La capacidad anticipatoria debe ser organizacional

Una organización puede contar con personas extraordinariamente anticipatorias sin ser ella misma una organización anticipatoria. Esta diferencia merece especial atención. Existen dirigentes capaces de reconocer tempranamente transformaciones. Existen analistas con gran sensibilidad para detectar señales emergentes. Existen expertos capaces de interpretar relaciones que otros todavía no perciben. Existen equipos capaces de producir estudios prospectivos de extraordinaria calidad.

Todas estas capacidades individuales son valiosas. Pero resultan insuficientes si permanecen exclusivamente concentradas en determinadas personas. Cuando esas personas cambian de función, abandonan la organización, pierden influencia o dejan de participar en los procesos decisionales, la capacidad puede desaparecer con ellas.

Por ello, la anticipación necesita trascender al individuo. Debe convertirse en capacidad colectiva. Y, posteriormente, en capacidad institucional.

La anticipación se institucionaliza cuando comienza a expresarse en procesos, responsabilidades, competencias, rutinas, estructuras, mecanismos de interacción, capacidades analíticas, sistemas de información, circuitos decisionales y mecanismos de aprendizaje que pueden sostenerse más allá de las personas concretas que circunstancialmente los integran.

Esto no significa burocratizar la anticipación. Significa hacerla sostenible sin destruir su flexibilidad. La institucionalización excesivamente rígida podría producir precisamente el efecto contrario: transformar un proceso destinado a reconocer cambios en una estructura incapaz de cambiar.

Por ello, la verdadera institucionalización de la anticipación debe combinar dos propiedades aparentemente contradictorias: **continuidad y adaptabilidad**. Debe ser suficientemente estable para permanecer. Y suficientemente flexible para transformarse.

La literatura contemporánea sobre corporate foresight ha avanzado significativamente en esta dirección al considerar la prospectiva organizacional no solamente como una actividad o función, sino como una capacidad que puede incorporarse a los procesos de conducción.

La AEC comparte esa orientación, pero procura ampliarla.

La institucionalización no debe alcanzar únicamente la exploración del futuro. Debe abarcar el circuito completo:

OBSERVACIÓN → COMPRENSIÓN → EXPLORACIÓN →
ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO →
APRENDIZAJE

Una organización verdaderamente anticipatoria no es, por tanto, aquella que posee una oficina de prospectiva. Es aquella cuya conducción ha desarrollado capacidad institucional para utilizar sistemáticamente el futuro en sus decisiones presentes.

5. La organización anticipatoria aprende

La continuidad introduce inevitablemente otro concepto: **aprendizaje**. Toda anticipación contiene hipótesis.

Cuando una organización construye escenarios, interpreta señales, identifica riesgos, evalúa oportunidades o formula hipótesis sobre el comportamiento de actores, está elaborando representaciones acerca de procesos todavía abiertos.

Algunas interpretaciones serán confirmadas. Otras deberán ser modificadas. Algunas señales inicialmente consideradas relevantes perderán importancia. Otras, aparentemente marginales, demostrarán posteriormente haber sido decisivas. Aparecerán acontecimientos que no habían sido considerados. Los actores modificarán sus estrategias. Las relaciones causales podrán

transformarse. ***Y algunas decisiones de la propia organización modificarán el sistema que estaba intentando anticipar.***

Por ello, ningún sistema anticipatorio serio puede fundamentarse en la pretensión de infalibilidad. ***Debe fundamentarse en la capacidad de aprender.***

James March mostró una tensión fundamental del aprendizaje organizacional entre explotación y exploración: utilizar eficazmente conocimientos ya adquiridos y, simultáneamente, continuar buscando nuevas posibilidades.

Esta tensión posee especial importancia para la AEC. Una organización anticipatoria necesita memoria, pero no puede quedar prisionera de ella. Necesita experiencia, pero debe ser capaz de cuestionarla. Necesita paradigmas, pero debe reconocer cuándo esos paradigmas comienzan a impedirle comprender fenómenos nuevos.

Necesita modelos, pero debe saber que ningún modelo agota la realidad. Necesita procedimientos, pero debe poder modificarlos cuando cambia el problema. Necesita indicadores, pero debe revisar permanentemente si continúan indicando aquello que originalmente pretendían observar. Necesita aprender de sus aciertos.

Pero quizá resulte todavía más importante que sea capaz de aprender de sus errores de anticipación. Esto exige desarrollar mecanismos explícitos de revisión.

- ❖ ¿Qué anticipamos correctamente?
- ❖ ¿Qué no vimos?
- ❖ ¿Qué vimos pero interpretamos incorrectamente?
- ❖ ¿Qué supuestos resultaron equivocados?
- ❖ ¿Qué señales ignoramos?
- ❖ ¿Qué decisiones adoptamos demasiado tarde?
- ❖ ¿Qué capacidades nos faltaron?
- ❖ ¿Qué consecuencias inesperadas produjeron nuestras propias acciones?

Estas preguntas convierten el seguimiento en aprendizaje. Y el aprendizaje nuevamente en anticipación. ***Por ello: el aprendizaje no constituye una consecuencia secundaria de la anticipación. Es una condición de su continuidad.***

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.*** La decisión no constituye el final del proceso.

Produce una acción. La acción modifica la realidad. La realidad modificada genera nueva información. La nueva información obliga a revisar interpretaciones. Las nuevas interpretaciones pueden modificar escenarios.

Los escenarios modificados alteran la evaluación de riesgos y oportunidades. Los actores reaccionan frente a nuestras propias acciones. Esas reacciones transforman nuevamente el sistema. Y esas transformaciones pueden exigir nuevas decisiones.

Por ello, la anticipación debe concebirse como un proceso continuo:

**OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR →
PREPARAR → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR → APRENDER →
OBSERVAR NUEVAMENTE**

Pero incluso esta representación circular resulta incompleta. La organización que vuelve a observar ya no es exactamente la misma que inició el proceso. Ha acumulado experiencia. Ha contrastado hipótesis. Ha observado resultados. Ha modificado capacidades. También el entorno se ha transformado.

Por ello, más que un círculo cerrado, la AEC debería imaginarse como una espiral de aprendizaje anticipatorio. Cada ciclo debería permitir a la organización observar mejor, interpretar mejor, reconocer más tempranamente determinadas transformaciones y actuar con mayor oportunidad.

La continuidad no significa realizar estudios prospectivos de manera ininterrumpida. Significa mantener activo el sistema mediante el cual la organización actualiza su comprensión del entorno, revisa sus supuestos, reconsidera sus alternativas y ajusta sus decisiones.

La AEC no es, por consiguiente, un ciclo que simplemente se repite. Es un sistema que aprende mientras anticipa y anticipa mejor porque aprende.

7. Capacidad y logro: una distinción necesaria

Llegados a este punto debemos introducir una precisión conceptual que consideramos especialmente importante. ***La AEC puede ser estudiada como capacidad organizacional.*** Pero, desde la perspectiva de la conducción, debe ser entendida también como un logro que necesita obtenerse y renovarse permanentemente.

¿Por qué hablar de logro? Porque ninguna organización puede afirmar razonablemente que “posee” definitivamente la anticipación. Puede haber desarrollado estructuras. Puede disponer de metodologías. Puede contar con especialistas. Puede haber construido excelentes sistemas de vigilancia. Puede haber institucionalizado procedimientos. Puede haber conseguido anticipar correctamente durante años.

Nada de ello garantiza que continúe haciéndolo. 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 fuente anteriormente confiable puede dejar de serlo. Una estructura decisoria puede volverse demasiado lenta. Una tecnología puede quedar obsoleta. Un conjunto de indicadores puede perder pertinencia. Los actores pueden modificar sus comportamientos.

Y un paradigma que permitió comprender adecuadamente el pasado puede transformarse en un obstáculo para comprender el presente.

La capacidad anticipatoria es, por ello, inherentemente dinámica. No se adquiere de una vez y para siempre. Debe ser mantenida, evaluada, adaptada y, cuando resulte necesario, reconstruida. Esta distinción permite formular una de las proposiciones que consideramos centrales del modelo:

 **LA CAPACIDAD ANTICIPATORIA SE CONSTRUYE.**

 **LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA SE LOGRA.**

Y ESE LOGRO DEBE RENOVARSE PERMANENTEMENTE.

La diferencia no es meramente semántica. Construimos capacidades mediante personas, conocimiento, metodologías, tecnologías, procesos, estructuras y aprendizaje.

Pero el logro anticipatorio sólo aparece cuando esas capacidades consiguen operar integradamente frente a una situación real y producen suficiente comprensión, preparación y tiempo estratégico para mejorar la conducción.

En otras palabras: la capacidad es una condición; la anticipación efectiva es un logro.

8. La prueba última: preservar alternativas

Llegamos entonces a una pregunta inevitable: ***¿cómo sabemos que una organización posee realmente capacidad anticipatoria?***

No basta con contar informes. No basta con contabilizar escenarios. No basta con identificar tendencias. No basta con producir mapas de riesgos. No basta con disponer de indicadores. No basta con instalar tecnologías sofisticadas. No basta siquiera con anticipar correctamente determinados acontecimientos.

La prueba debe encontrarse en los efectos producidos sobre la conducción.

Una organización anticipa estratégicamente cuando consigue reconocer con suficiente antelación transformaciones relevantes para sus intereses y, gracias a ello, preserva, amplía o crea alternativas de decisión y de acción que de otro modo podrían desaparecer.

Esta relación puede expresarse mediante una secuencia fundamental:

**ANTICIPACIÓN → TIEMPO ESTRATÉGICO → ALTERNATIVAS →
CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD DE DECISIÓN Y DE
ACCIÓN**

El tiempo obtenido mediante la anticipación no constituye un beneficio abstracto. Puede significar disponer de tiempo para comprender.

- Tiempo para consultar.
- Tiempo para verificar.
- Tiempo para negociar.
- Tiempo para preparar capacidades.
- Tiempo para reducir vulnerabilidades.
- Tiempo para construir alianzas.
- Tiempo para diseñar contingencias.
- Tiempo para innovar.
- Tiempo para modificar una estrategia.
- Tiempo para aprovechar una oportunidad.
- Tiempo, incluso, para decidir conscientemente no actuar.

Cuanto más tarde se reconoce una transformación estratégica, menor suele ser el conjunto de alternativas disponibles. En determinadas circunstancias, la decisión termina reducida a elegir entre consecuencias que los acontecimientos ya han impuesto. ***La anticipación procura intervenir antes de llegar a ese punto.***

Por ello, la verdadera prueba de una capacidad anticipatoria no consiste en determinar cuánto futuro conoce una organización. Consiste en evaluar: cuánta libertad estratégica consigue preservar mediante el conocimiento que construye sobre futuros posibles.

Esta proposición permite diferenciar claramente anticipación de predicción. La organización no necesita acertar exactamente qué futuro ocurrirá para obtener valor estratégico.

Puede beneficiarse de la anticipación si ha explorado posibilidades relevantes, identificado vulnerabilidades, preparado alternativas, construido reservas, desarrollado capacidades, establecido alertas y preservado opciones de respuesta.

Incluso frente a un acontecimiento no previsto exactamente, una organización preparada puede conservar mayor libertad de acción que otra que haya esperado hasta que el acontecimiento se materialice.

La finalidad superior comienza así a hacerse visible: ***anticipar para preservar libertad estratégica.***

9. Hacia una definición más precisa de organización anticipatoria

Podemos ahora responder la pregunta que abrió este capítulo. **¿Qué significa que una organización sea capaz de anticipar?** Significa que ha desarrollado la aptitud colectiva, sistémica e institucional para:

- observar transformaciones relevantes;
- interpretar señales, acontecimientos y procesos;
- comprender relaciones e interdependencias;
- explorar futuros posibles;
- reconocer incertidumbres críticas;
- identificar riesgos y oportunidades;
- producir conocimiento anticipatorio;
- convertir ese conocimiento en alternativas;
- incorporarlo oportunamente a la decisión;
- preparar y ejecutar acciones;
- seguir sus resultados;
- aprender de ello;
- y reiniciar continuamente el proceso.

La capacidad anticipatoria no reside en ninguno de estos componentes por separado. Reside en su integración. Una organización capaz de anticipar no es simplemente una organización informada. Tampoco es solamente una organización prospectiva. Ni una organización con buenos sistemas de inteligencia. Ni una organización que administra correctamente sus riesgos.

Es una organización capaz de articular esas funciones para convertir comprensión del futuro en capacidad presente de decisión y acción.

Éste es el nuevo objeto de estudio que proponemos.

La pregunta tradicional: ¿cómo podemos estudiar mejor el futuro? debe complementarse con una pregunta organizacional y estratégica de mayor alcance: ¿cómo podemos construir organizaciones capaces de anticipar continuamente para preservar y ampliar su libertad de decisión y de acción?

Este desplazamiento constituye el puente hacia el núcleo de nuestra propuesta.

Hasta aquí hemos identificado la naturaleza de la capacidad que necesitamos construir. El paso siguiente consiste en determinar qué arquitectura puede integrar esas capacidades y convertirlas en una propiedad permanente de la conducción. Ese problema nos conduce directamente al concepto de Anticipación Estratégica Continua.

El próximo capítulo estará dedicado a formularlo con precisión: su concepto, sus principios, su arquitectura y su función como paradigma de conducción bajo incertidumbre.

CAPÍTULO III

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

Los capítulos anteriores han permitido establecer varios desplazamientos conceptuales que resultan fundamentales para comprender la propuesta que desarrollaremos a continuación.

El primero consiste en dejar de considerar al futuro como el único centro del problema anticipatorio. El futuro importa, naturalmente. Pero importa, sobre todo, porque las organizaciones deben decidir y actuar frente a procesos que todavía no se encuentran completamente configurados.

Por ello, el verdadero problema no consiste solamente en estudiar futuros posibles. Consiste en desarrollar las capacidades necesarias para conducir bajo incertidumbre.

El segundo desplazamiento consiste en reconocer que disponer de información, metodologías, tecnologías, especialistas, sistemas de inteligencia, estudios prospectivos, mapas de riesgos o estructuras de planeamiento no significa necesariamente disponer de capacidad anticipatoria. ***Como hemos señalado: poseer recursos para anticipar no equivale a ser capaz de anticipar.***

La capacidad aparece cuando esos recursos pueden integrarse de manera sistemática para observar transformaciones, construir conocimiento sobre futuros posibles, reconocer riesgos y oportunidades, generar alternativas, producir decisiones oportunas, preparar capacidades, actuar y aprender de los resultados.

El tercer desplazamiento resulta todavía más profundo. La anticipación deja de ser considerada exclusivamente como una actividad de análisis y comienza a ser entendida como una propiedad de la conducción.

Llegamos así al núcleo de nuestra propuesta. La Anticipación Estratégica Continua (AEC) no pretende incorporar una nueva técnica al amplio repertorio de instrumentos disponibles.

Tampoco pretende reemplazar la Prospectiva Estratégica, la Inteligencia Estratégica, la Gestión de Riesgos, el Planeamiento Estratégico, la innovación, la vigilancia, los Sistemas de Alerta Temprana ni otras disciplinas consolidadas. ***Su propósito es diferente.***

Busca integrar capacidades diversas alrededor de las necesidades permanentes de la conducción, estableciendo una arquitectura mediante la cual el conocimiento sobre futuros posibles pueda transformarse en capacidad presente de decisión y de acción. Esta diferencia modifica sustancialmente la naturaleza del problema.

1. ¿Qué es la Anticipación Estratégica Continua?

Proponemos definirla de la siguiente manera:

La Anticipación Estratégica Continua es un logro organizacional permanente mediante el cual una organización desarrolla, integra y actualiza capacidades para comprender las transformaciones de su entorno y sus futuros posibles, anticipar riesgos y oportunidades, producir conocimiento estratégico oportuno y transformarlo en preparación, decisiones y acciones destinadas a preservar y ampliar su libertad de decisión y de acción.

Cada término de esta definición tiene importancia.

Es anticipación Porque procura construir conocimiento, alternativas y preparación antes de que los acontecimientos reduzcan significativamente las opciones disponibles. Anticipar no significa simplemente saber antes. Significa disponer de suficiente comprensión y tiempo para poder hacer algo antes.

Esta diferencia es crucial. Puede existir conocimiento temprano que no produzca ninguna modificación de la acción. En ese caso existe información anticipada, pero no necesariamente anticipación estratégica.

La anticipación adquiere sentido cuando modifica la capacidad presente de la organización para decidir, prepararse o actuar. Es estratégica

Porque no pretende conocer indiscriminadamente todo aquello que podría ocurrir. Ninguna organización posee recursos ilimitados de atención. La anticipación debe concentrarse en aquellas transformaciones capaces de afectar significativamente: sus intereses; sus objetivos; sus capacidades; sus vulnerabilidades; sus riesgos; sus oportunidades; sus relaciones; sus posibilidades futuras; y sus márgenes de maniobra.

Lo estratégico surge precisamente de esta selección. No todo cambio merece la misma atención. La tarea consiste en reconocer qué cambios pueden modificar sustancialmente la libertad futura de la organización. Es continua. Porque ninguna interpretación del entorno mantiene indefinidamente su validez.

Cambian las tendencias. Cambian los actores. Cambian sus intereses. Cambian las tecnologías. Cambian las relaciones de poder. Cambian las vulnerabilidades. Aparecen oportunidades. Emergen riesgos. Ocurren rupturas. Y también cambia la propia organización que intenta anticiparlos.

Una interpretación correcta hoy puede resultar insuficiente mañana. Por ello, anticipar no puede constituir una actividad episódica. La comprensión debe ser permanentemente revisada. Es organizacional.

Porque la anticipación no puede depender exclusivamente de la intuición extraordinaria de un dirigente, de las competencias de un especialista o de la existencia circunstancial de determinado equipo. Debe expresarse en capacidades colectivas e institucionalizadas.

Personas capaces siguen siendo indispensables. Pero la organización necesita convertir sus conocimientos, procedimientos, aprendizajes y mecanismos de interacción en una capacidad reproducible.

Y es un logro. Esta última expresión posee especial importancia. No basta con declarar que una organización posee AEC. Debe conseguirla. Debe demostrarla. Debe sostenerla. Debe adaptarla.

Y, cuando las condiciones cambian profundamente, debe ser capaz de reconstruirla. Por ello retomamos una formulación introducida en el capítulo anterior:

➤ **LA CAPACIDAD ANTICIPATORIA SE CONSTRUYE.**

- **LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA SE LOGRA.**
- **Y ESE LOGRO DEBE RENOVARSE PERMANENTEMENTE.**

La AEC no es, entonces, algo que una organización adquiere definitivamente. Es una condición que necesita reproducir frente a un entorno que continúa transformándose.

2. Su razón de ser es la conducción

Éste constituye uno de los puntos que más claramente distingue nuestra propuesta. La razón de ser de la AEC no es estudiar el futuro. El estudio de futuros posibles resulta indispensable. Pero constituye un medio.

La razón de ser de la AEC es mejorar las condiciones de la conducción.

Una organización analiza su entorno porque debe decidir. Explora futuros posibles porque necesita comprender qué configuraciones podrían afectar sus intereses. Produce Inteligencia Estratégica porque necesita reducir aquellas incertidumbres que pueden modificarse mediante mayor conocimiento.

Construye escenarios porque necesita representar configuraciones alternativas antes de comprometer decisiones y recursos. Analiza actores porque sus decisiones pueden modificar el sistema. Evalúa riesgos porque necesita evitarlos, reducirlos, desviarlos, contenerlos, transferirlos, prepararse frente a ellos o asumirlos conscientemente.

Busca oportunidades porque algunas solamente permanecen abiertas durante determinados períodos. Diseña alertas porque necesita reconocer cuándo determinadas posibilidades comienzan a adquirir mayor consistencia. Realiza seguimiento porque ninguna decisión conserva indefinidamente su adecuación.

Todo ese esfuerzo converge en un mismo punto: la conducción. Y dentro de ella, en la decisión estratégica.

Pero incluso la decisión constituye un punto intermedio. Una decisión que no puede transformarse en preparación o acción carece de eficacia estratégica.

Y una acción cuyos efectos no son observados puede generar consecuencias no deseadas sin que la organización las reconozca oportunamente.

Por ello, el proceso completo debe extenderse:

COMPRENSIÓN → ANTICIPACIÓN → PREPARACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA ANTICIPACIÓN

La AEC pertenece, entonces, al ámbito de una conducción anticipativa. Su pregunta fundamental no es: ¿Qué ocurrirá? Es: ¿Qué necesitamos comprender hoy acerca de lo que podría ocurrir para preservar nuestra capacidad de decidir y actuar mañana?

3. La finalidad superior: preservar y ampliar libertad estratégica

¿Por qué anticipar? La respuesta inmediata podría ser: ***para decidir mejor.*** Es correcta. Pero resulta insuficiente. Debemos avanzar un paso más. ***La finalidad superior de la Anticipación Estratégica Continua consiste en: preservar y, cuando resulte posible, ampliar la libertad de decisión y de acción de la organización.***

Denominamos a esta condición ***libertad estratégica***. Libertad estratégica no significa disponer de posibilidades ilimitadas. Ninguna organización las posee. Tampoco significa actuar sin restricciones.

Toda organización se encuentra condicionada por recursos, normas, responsabilidades, compromisos, capacidades, relaciones, dependencias, estructuras de poder y decisiones de otros actores.

La libertad estratégica significa algo más preciso: conservar alternativas relevantes y disponer de tiempo suficiente para elegir entre ellas antes de que la evolución de los acontecimientos las reduzca o elimine.

Esta formulación permite establecer una de las relaciones centrales del modelo:

ANTICIPACIÓN → TIEMPO ESTRATÉGICO → ALTERNATIVAS → CAPACIDAD DE ELECCIÓN → LIBERTAD DE DECISIÓN Y DE ACCIÓN

La anticipación puede generar tiempo estratégico. Ese tiempo permite comprender mejor. Consultar. Verificar. Preparar. Desarrollar capacidades. Reducir vulnerabilidades. Construir alianzas. Explorar opciones. Negociar.

Innovar. Diseñar contingencias. Modificar estrategias. O incluso decidir conscientemente no actuar.

El valor del tiempo estratégico reside precisamente en aquello que permite hacer. Cuando una organización reconoce tarde una transformación, sus opciones comienzan a reducirse.

Una amenaza detectada tarde puede transformarse en emergencia. Una oportunidad detectada tarde puede haber sido aprovechada por otros. Una vulnerabilidad ignorada puede convertirse en daño. Una dependencia puede transformarse en condicionamiento. Una decisión que hubiera sido reversible puede dejar de serlo.

De allí surge una de las tesis fundamentales de la AEC: ***anticipar significa ganar tiempo para preservar alternativas. Y preservar alternativas significa preservar libertad estratégica.***

4. El principio de la brecha temporal estratégica

De la relación anterior surge otro de los principios centrales del modelo. ***Toda organización opera simultáneamente dentro de dos dinámicas temporales.***

Por una parte se encuentra el tiempo del entorno.

Expresa la velocidad con la cual se modifican las condiciones relevantes: actores, tecnologías, regulaciones, comportamientos sociales, riesgos, oportunidades, relaciones económicas, condiciones ambientales, conflictos y múltiples otras variables.

Por otra parte se encuentra el tiempo organizacional.

Representa la velocidad con la cual una organización puede: detectar una transformación; comprenderla; interpretar sus consecuencias; consultar; deliberar; construir alternativas; decidir; movilizar recursos; y actuar.

Cuando ambas dinámicas poseen velocidades compatibles, la organización puede conservar iniciativa. Cuando dejan de serlo, comienza a aparecer una brecha temporal estratégica.

Podemos formular este principio de manera directa:

cuando la velocidad de transformación del entorno supera sostenidamente la capacidad de una organización para comprender, anticipar, decidir y actuar, comienza a reducirse su libertad estratégica.

El proceso suele ser progresivo. Primero se pierde tiempo. Después se reducen alternativas. Luego aumenta la irreversibilidad. Finalmente puede perderse capacidad real de elección.

La organización continúa formalmente decidiendo. Pero sus decisiones comienzan a estar cada vez más determinadas por circunstancias externas. ***La conducción se convierte progresivamente en reacción.*** Por ello, la velocidad de respuesta constituye solamente una parte del problema.

La pregunta verdaderamente estratégica es anterior: ¿cuándo comienza la organización a comprender aquello frente a lo cual posteriormente deberá responder? Una organización que reconoce antes una transformación dispone de un recurso que no puede recuperarse una vez perdido: tiempo estratégico.

5. La arquitectura básica de la AEC

Si la AEC constituye una capacidad integrada de conducción, necesitamos identificar las funciones fundamentales que permiten producirla. Proponemos una arquitectura articulada alrededor de siete grandes funciones.

1. OBSERVAR

Observar significa atender sistemáticamente a las transformaciones relevantes del entorno y de la propia organización.

Incluye acontecimientos, tendencias, actores, decisiones, señales, innovaciones, cambios normativos, transformaciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas, ambientales y cualquier otro fenómeno capaz de adquirir importancia estratégica.

Pero observar no significa acumular indiscriminadamente información. La acumulación sin criterio puede generar ruido. El desafío consiste en reconocer aquello que podría adquirir significado estratégico. La pregunta central es:

¿qué está cambiando que debería atraer nuestra atención?

2. COMPRENDER

La información aislada no constituye comprensión. Comprender exige relacionar. Reconstruir contextos. Reconocer interdependencias. Analizar causalidades. Identificar actores. Examinar trayectorias. Distinguir manifestaciones de dinámicas subyacentes. Separar evidencia, interpretación, hipótesis y supuesto.

La comprensión intenta responder: ¿qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y qué dinámicas podrían estar produciendo esa transformación?

3. EXPLORAR

Comprender el presente todavía no es anticipar. La exploración introduce deliberadamente el futuro. Trabaja con incertidumbres. Construye posibilidades. Analiza continuidades. Imagina transformaciones. Evalúa configuraciones alternativas. Considera eventos de ruptura. Investiga futuros múltiples.

La pregunta cambia: ¿qué podría ocurrir? Pero también: ¿qué podría dejar de ocurrir? ¿qué configuraciones alternativas son plausibles? ¿qué rupturas podrían modificar las trayectorias actuales?

4. ANTICIPAR

La exploración se convierte en anticipación cuando las posibilidades futuras son traducidas en implicancias para la organización.

¿Qué significaría para nosotros que determinada configuración ocurriera?
¿Qué riesgos produciría? ¿Qué oportunidades abriría? ¿Qué capacidades necesitaríamos? ¿Qué decisiones presentes quedarían condicionadas?
¿Qué alternativas podrían cerrarse? ¿Qué deberíamos comenzar a observar con mayor atención?

La anticipación constituye, entonces, el puente entre futuro posible y decisión presente.

5. DECIDIR Y PREPARAR

El conocimiento anticipatorio debe convertirse en alternativas concretas. Decidir y preparar significa: establecer prioridades; evaluar opciones; asignar responsabilidades; desarrollar capacidades; reducir vulnerabilidades; crear reservas; establecer contingencias; generar acuerdos; preparar respuestas; y definir criterios de actuación.

Una de las funciones más importantes de la anticipación consiste precisamente en preparar antes de que la preparación resulte urgente.

6. ACTUAR

La acción puede asumir múltiples formas. Prevenir. Reducir. Evitar. Desviar. Contener. Influir. Negociar. Preparar. Innovar. Aprovechar. Transformar. Adaptarse. O decidir conscientemente asumir determinado riesgo.

La acción anticipativa no consiste necesariamente en intervenir inmediatamente. En determinadas situaciones, la mejor decisión será observar. En otras, preparar silenciosamente capacidades. En otras, actuar antes de que la necesidad de hacerlo resulte evidente.

Lo esencial es que la acción sea resultado de una comprensión anticipada de sus implicancias.

7. SEGUIR Y APRENDER

Toda decisión se apoya sobre supuestos. Toda acción produce consecuencias. Todo entorno continúa cambiando.

Por ello, la AEC necesita observar: qué cambió; qué efectos produjeron nuestras decisiones; qué supuestos continúan vigentes; qué riesgos evolucionaron; qué oportunidades aparecieron; qué actores modificaron sus posiciones; qué resultados inesperados surgieron.

El seguimiento genera aprendizaje. Y el aprendizaje produce una nueva observación. Por ello, la arquitectura completa debe representarse como un sistema:

**OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR →
DECIDIR/PREPARAR → ACTUAR → SEGUIR/APRENDER → NUEVA
OBSERVACIÓN**

La última función alimenta nuevamente a la primera. La continuidad queda incorporada dentro de la propia arquitectura.

6. Integrar sin confundir

Una arquitectura integradora puede generar un equívoco que conviene evitar. Integrar no significa borrar las fronteras entre disciplinas. La Prospectiva posee tradiciones, objetos y metodologías propias. La Inteligencia Estratégica también. Lo mismo ocurre con la Gestión de Riesgos, el Planeamiento, la innovación, la vigilancia tecnológica y otras especialidades.

La AEC no pretende fusionarlas en una disciplina indiferenciada. Su propósito consiste en identificar qué contribución específica realiza cada una frente a las necesidades de la conducción.

La Inteligencia Estratégica puede contribuir especialmente a comprender actores, intenciones, capacidades, relaciones, acontecimientos y señales. La Prospectiva puede explorar futuros posibles, incertidumbres críticas, rupturas y configuraciones alternativas. La Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades puede reconocer exposiciones, vulnerabilidades, riesgos emergentes, oportunidades y opciones de tratamiento.

El Planeamiento puede convertir orientaciones estratégicas en objetivos, capacidades y cursos de acción. La innovación puede construir respuestas todavía inexistentes. Los Sistemas de Alerta Temprana pueden seguir señales e indicios capaces de revelar cambios relevantes. La evaluación y el seguimiento permiten revisar decisiones y supuestos.

Ninguna necesita perder su identidad. Lo que debe desaparecer es su aislamiento.

Una organización puede tener excelente prospectiva y mala inteligencia. Puede tener excelente inteligencia y un planeamiento desconectado de ella. Puede producir excelentes escenarios que jamás modifican una

decisión. Puede disponer de mapas de riesgos que nunca se relacionan con futuros alternativos. Puede tener alertas cuya recepción no activa ningún proceso decisorio.

En todos esos casos existen capacidades parciales. Pero no necesariamente existe AEC. La integración constituye el mecanismo que transforma capacidades dispersas en capacidad anticipatoria organizacional.

7. El principio de adecuación metodológica

La integración conduce a otro principio fundamental. La AEC no comienza eligiendo métodos. Comienza definiendo el problema estratégico que necesita comprenderse.

Con demasiada frecuencia las organizaciones proceden de manera inversa. Disponen de una herramienta. Conocen determinado método. Y posteriormente adaptan el problema a las posibilidades del instrumento.

La lógica debería ser diferente. Primero debemos preguntar: ¿Qué fenómeno necesitamos comprender? ¿Qué decisión debe ser apoyada? ¿Qué horizonte temporal resulta pertinente? ¿Qué sistema necesitamos delimitar? ¿Qué actores deben considerarse? ¿Qué información poseemos? ¿Qué información necesitamos? ¿Qué incertidumbres son críticas? ¿Qué tipo de resultado requiere la conducción?

Sólo posteriormente corresponde seleccionar métodos y herramientas. De allí surge una regla:

no existe un método universalmente adecuado para la anticipación estratégica; existe una arquitectura metodológica adecuada para cada problema.

Algunos métodos permiten explorar. Otros identificar. Otros analizar. Otros relacionar. Otros construir. Otros evaluar. Otros priorizar. Otros apoyar directamente la decisión.

La competencia metodológica no consiste, por tanto, en dominar una única herramienta. Consiste también en saber cuándo utilizarla,

cuándo combinarla y cuándo no utilizarla. Esta cuestión tendrá especial desarrollo en el capítulo siguiente.

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

La Gestión de Riesgos ofrece un ejemplo particularmente ilustrativo de este cambio de enfoque. Un procedimiento convencional puede: identificar riesgos; clasificarlos; asignar probabilidades e impactos; construir matrices; establecer responsables; y diseñar medidas de tratamiento. Todo ello resulta útil.

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

La diferencia es sustantiva. Una matriz trabaja habitualmente sobre riesgos ya identificados. La anticipación intenta observar también riesgos en formación.

Esto obliga a atender: señales tempranas; cambios de tendencia; nuevas vulnerabilidades; dependencias; decisiones de actores; relaciones emergentes; innovaciones; rupturas posibles; y aproximación a umbrales críticos.

La lógica pasa de observar el riesgo configurado a observar su proceso de configuración. Puede representarse así:

CONDICIONES → SEÑALES → CONFIGURACIÓN DEL RIESGO → IMPACTO POTENCIAL

Cuanto antes sea reconocido ese proceso, mayor puede ser la gama de intervenciones. Prevenir. Reducir. Desviar. Contener. Transferir. Construir capacidades. Generar reservas. Establecer alertas. Preparar respuestas. O asumir conscientemente determinado riesgo.

La misma lógica debe aplicarse a las oportunidades. Una oportunidad reconocida cuando ya resulta evidente puede haber perdido buena parte de su valor estratégico.

Anticipar oportunidades significa identificarlas cuando todavía existe tiempo para desarrollar capacidades, construir alianzas, invertir, posicionarse o generar innovaciones que permitan aprovecharlas.

Por ello, la AEC no propone solamente gestionar riesgos. Propone avanzar hacia una Gestión Anticipativa de Riesgos y Oportunidades.

9. La Alerta Temprana como puente hacia la acción

Los Sistemas de Alerta Temprana ocupan una posición particular dentro de esta arquitectura. No deben entenderse simplemente como conjuntos de indicadores. Su verdadera función es conectar anticipación y decisión.

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

Su lógica básica puede expresarse:

**INDICADOR → UMBRAL → INTERPRETACIÓN → DECISIÓN
POSIBLE**

Pero para que esa secuencia funcione se necesitan varios elementos: variables pertinentes; indicadores observables; umbrales o niveles críticos; responsables de seguimiento; frecuencias de actualización; criterios de interpretación; mecanismos de comunicación; procedimientos de escalamiento; y vínculos explícitos con la decisión.

Una alerta que nadie recibe carece de utilidad. Una alerta que nadie comprende también. Una alerta que no especifica qué significa la modificación observada genera solamente información. Y una alerta que llega cuando ya no existe capacidad de respuesta ha dejado de ser verdaderamente temprana.

Por ello:

la calidad de un Sistema de Alerta Temprana no debe medirse únicamente por su capacidad para detectar, sino por el tiempo estratégico que consigue generar.

El SAT adquiere entonces su verdadero significado dentro de la AEC. No es el punto final de la observación. Es un mecanismo de activación de la conducción.

10. La dimensión cultural

La AEC no puede reducirse a estructuras, métodos y herramientas. Existe una dimensión cultural decisiva. Una organización difícilmente podrá anticipar adecuadamente si: penaliza las interpretaciones divergentes; confunde discrepancia con deslealtad; oculta incertidumbres; premia la falsa certeza; confunde autoridad con infalibilidad; considera que cuestionar supuestos constituye una amenaza; o transforma errores de interpretación en motivos para evitar cualquier exploración futura.

La anticipación exige una cultura capaz de: reconocer incertidumbres; explicitar supuestos; escuchar perspectivas diferentes; formular hipótesis; admitir errores; contrastar interpretaciones; cuestionar paradigmas; aprender; y modificar decisiones cuando aparece nueva evidencia.

Esto requiere algo particularmente importante: humildad epistemológica. Anticipar no significa afirmar que sabemos qué ocurrirá. Tampoco significa renunciar a decidir porque no podemos conocerlo con certeza.

Significa algo mucho más exigente: reconocer responsablemente los límites de nuestro conocimiento y, aun así, construir mejores condiciones para la decisión.

Una cultura anticipatoria debe ser capaz de convivir con expresiones que muchas organizaciones encuentran incómodas: “No sabemos todavía”. “Esta hipótesis puede ser incorrecta”. “Existen varias posibilidades”. “Este escenario es plausible, pero no inevitable”. “Necesitamos revisar nuestro supuesto”. “Esta señal contradice nuestra interpretación anterior”.

Lejos de expresar debilidad, esas formulaciones pueden constituir indicadores de madurez estratégica.

11. La dimensión ética

Toda anticipación contiene decisiones. Decidimos qué problema estudiar. Qué información considerar. Qué actores escuchar. Qué futuros explorar. Qué riesgos priorizar. Qué oportunidades valorar. Qué consecuencias aceptar.

Qué horizonte temporal utilizar. Y también qué resultados comunicar y cómo hacerlo.

Por ello, no existe una anticipación completamente neutral. La AEC debe incorporar explícitamente una dimensión ética. Entre sus principios deberían encontrarse: honestidad intelectual; independencia de criterio; transparencia; explicitación de supuestos; respeto por la pluralidad; rigurosidad; reconocimiento de incertidumbres; responsabilidad intergeneracional; declaración de conflictos de interés; confidencialidad cuando corresponda; no manipulación de escenarios; y actualización permanente.

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 tomada no constituye anticipación rigurosa. Una selección interesada de evidencias tampoco. La ocultación deliberada de incertidumbres deteriora precisamente aquello que la AEC pretende mejorar: ***la calidad de la decisión.***

La capacidad de anticipar genera, además, una responsabilidad adicional. Cuanto mayor sea nuestra capacidad para comprender consecuencias posibles, mayor será nuestra obligación de considerarlas. Especialmente cuando nuestras decisiones pueden afectar a actores que no participan del proceso decisorio o a generaciones futuras.

12. Una arquitectura, no una receta

Llegados a este punto conviene evitar otro equívoco. ***La AEC no pretende convertirse en una receta universal.*** Organizaciones distintas poseen: misiones diferentes; escalas diferentes; culturas

diferentes; recursos diferentes; responsabilidades diferentes; niveles de incertidumbre diferentes; y entornos estratégicos diferentes.

Una arquitectura anticipatoria adecuada para un Estado Nacional no será idéntica a la de un Municipio. Una organización de defensa tendrá necesidades distintas de una universidad. Una empresa tecnológica operará con tiempos diferentes de una infraestructura crítica.

Por ello:

la arquitectura debe ser estable en sus principios y adaptable en su aplicación.

Dentro de ella podemos distinguir al menos tres niveles.

Nivel epistemológico: Responde preguntas como: ¿Cómo podemos construir conocimiento acerca de aquello que todavía no existe? ¿Cómo distinguimos evidencia, interpretación, hipótesis, posibilidad y preferencia? ¿Cómo trabajamos rigurosamente con incertidumbre? ¿Cuáles son los límites de aquello que podemos afirmar?

Nivel metodológico: Pregunta: ¿Qué procesos, métodos y herramientas permiten observar, analizar, relacionar, explorar, construir y evaluar futuros posibles? ¿Cómo combinarlos? ¿Cómo asegurar coherencia y trazabilidad?

Nivel organizacional: Pregunta: ¿Cómo transformamos ese conocimiento en una capacidad permanente de conducción? ¿Cómo lo vinculamos con decisores? ¿Cómo institucionalizamos responsabilidades? ¿Cómo construimos continuidad? ¿Cómo aprendemos?

La fortaleza de la AEC depende de mantener conectados estos niveles. Sin epistemología, el método puede producir falsa certeza. Sin metodología, la anticipación puede convertirse en intuición no controlada. Sin institucionalización, incluso el mejor conocimiento puede no modificar ninguna decisión.

13. El ciclo completo: de proceso circular a espiral de aprendizaje anticipatorio

Podemos ahora observar el funcionamiento completo. La organización observa. Transforma datos en información. Interpreta. Construye conocimiento. Explora futuros. Reconoce incertidumbres. Identifica riesgos y oportunidades. Anticipa implicancias. Formula alternativas.

Decide. Prepara. Actúa. Sigue. Evalúa. Aprende. Y vuelve a observar. Podemos expresarlo sintéticamente:

OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → PREPARAR → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR → APRENDER → OBSERVAR NUEVAMENTE

Pero la nueva observación ya no se produce desde el mismo punto. La organización ha aprendido. Ha revisado interpretaciones. Ha confirmado o rechazado hipótesis. Ha fortalecido o debilitado determinados supuestos. Ha desarrollado nuevas capacidades. Ha observado consecuencias de sus propias decisiones. Y el entorno también ha cambiado.

Por ello, la AEC no debería ser representada únicamente como un círculo. Resulta conceptualmente más apropiado imaginarla como una espiral de aprendizaje anticipatorio.

Cada ciclo debería incrementar la capacidad de la organización para: reconocer transformaciones; interpretar señales; formular mejores preguntas; revisar supuestos; integrar conocimientos; decidir con mayor oportunidad; y actuar con mayor preparación.

Así comprendida, la AEC constituye también un proceso de construcción acumulativa de capacidad anticipatoria. Pero esa acumulación nunca es definitiva. Puede fortalecerse. Puede deteriorarse. Puede quedar obsoleta. Y debe ser permanentemente actualizada.

14. La prueba de la AEC

Finalmente debemos formular una pregunta indispensable: ¿cómo sabemos si la Anticipación Estratégica Continua funciona?

No por la cantidad de informes producidos. No por el número de escenarios contruidos. No por la cantidad de expertos convocados. No por el volumen de datos procesados. No por la sofisticación de las tecnologías disponibles. No por la cantidad de metodologías utilizadas.

Todos estos elementos pueden contribuir. Pero ninguno constituye por sí mismo la prueba. La prueba debe buscarse en los efectos sobre la conducción.

Una organización con mayor capacidad anticipatoria debería mostrar progresivamente mayor aptitud para:

- detectar tempranamente transformaciones relevantes;
- reducir sorpresas evitables;
- reconocer señales significativas;
- identificar riesgos mientras todavía se encuentran en formación;
- detectar oportunidades antes de que desaparezcan;
- comprender mejor las posibles consecuencias de los acontecimientos;
- preparar alternativas;
- desarrollar capacidades antes de necesitarlas;
- reducir vulnerabilidades;
- decidir con mayor oportunidad;
- adaptar sus estrategias;
- aumentar reversibilidad cuando resulte conveniente;
- recuperarse con mayor rapidez frente a impactos;
- aprender de sus decisiones;
- y conservar margen de maniobra frente al cambio.

En última instancia podemos formular la prueba de la siguiente manera:

LA PRUEBA DE LA ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA ES LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA PRESERVAR Y

AMPLIAR SU LIBERTAD ESTRATÉGICA FRENTE A FUTUROS QUE NO PUEDE CONOCER COMPLETAMENTE.

Esta proposición introduce simultáneamente un límite epistemológico fundamental.

La AEC no promete eliminar la sorpresa. No promete predecir el futuro. No promete controlar la incertidumbre. No promete impedir todos los riesgos. No promete acertar todos los escenarios.

Una teoría que formulara semejantes promesas sería intelectualmente insostenible.

La AEC pretende algo más modesto y, al mismo tiempo, más exigente: reducir la sorpresa evitable y aumentar la preparación frente a la inevitable.

Y, mediante ello: construir organizaciones mejor preparadas para decidir y actuar dentro de la incertidumbre.

La incertidumbre deja entonces de ser tratada exclusivamente como aquello que debe eliminarse. Parte de ella puede reducirse mediante mayor conocimiento. Parte permanecerá.

La verdadera capacidad estratégica consiste en saber distinguir ambas situaciones y desarrollar capacidad de decisión dentro de ellas.

15. De la arquitectura a la operación

Con este desarrollo disponemos ya de los elementos fundamentales de la teoría.

Un problema: la conducción bajo incertidumbre, complejidad y cambio continuo.

Un nuevo objeto de estudio: la capacidad organizacional de anticipar.

Una finalidad superior: preservar y ampliar libertad de decisión y de acción.

Un principio temporal: anticipar antes de que los acontecimientos reduzcan las alternativas disponibles.

Una arquitectura: observar, comprender, explorar, anticipar, decidir y preparar, actuar, seguir y aprender.

Una condición: continuidad.

Un mecanismo: integración de capacidades.

Una propiedad: aprendizaje y actualización permanente.

Una exigencia epistemológica: reconocer los límites del conocimiento y trabajar rigurosamente con incertidumbre.

Una exigencia ética: producir conocimiento anticipatorio intelectualmente honesto y responsable.

Y una prueba: preservar y ampliar libertad estratégica.

Con ello podemos formular sintéticamente la lógica general:

OBSERVACIÓN → COMPRENSIÓN → EXPLORACIÓN DE FUTUROS → ANTICIPACIÓN → TIEMPO ESTRATÉGICO → ALTERNATIVAS → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA ANTICIPACIÓN

Sin embargo, una teoría de la anticipación solamente alcanza su verdadero valor cuando puede transformarse en práctica. Debemos, por tanto, avanzar hacia la siguiente pregunta: ¿cómo construir, organizar, institucionalizar y operar concretamente una capacidad de Anticipación Estratégica Continua?

Responderla exige pasar de los principios a la arquitectura metodológica. Será necesario determinar:

- cómo formular los problemas estratégicos;
- qué información buscar;
- cómo delimitar los sistemas;

- cómo identificar actores y variables;
- cómo trabajar con incertidumbres;
- cómo seleccionar y combinar métodos;
- cómo integrar Inteligencia, Prospectiva, riesgos y oportunidades;
- cómo construir Sistemas de Alerta Temprana;
- cómo vincular los resultados con la decisión;
- cómo organizar responsabilidades;
- cómo realizar seguimiento;
- y cómo asegurar aprendizaje y continuidad.

Ese tránsito representa el paso de la arquitectura conceptual a la capacidad operativa. Y constituye el objeto del capítulo siguiente.

La Anticipación Estratégica Continua deja allí de ser solamente una proposición teórica. Comienza a transformarse en una forma concreta de organizar la conducción frente a la incertidumbre.

CAPÍTULO IV: DE LOS FUNDAMENTOS A LA ACCIÓN

Nuestra Arquitectura Metodológica de la Prospectiva Estratégica Caja de Herramientas y desarrollos metodoló- gicos de ANTICIPARSE

Advertencia del Autor

En este capítulo nos referiremos a los métodos y desarrollos metodológicos surgidos de nuestro trabajo a lo largo de más de cuatro décadas.

Esto no significa desconocer ni omitir las numerosas propuestas metodológicas desarrolladas en distintas regiones y escuelas de Prospectiva, muchas de las cuales conocemos, respetamos y hemos utilizado.

Nuestro propio proceso de desarrollo metodológico se inició, precisamente, a partir del conocimiento, utilización, combinación y adaptación de aportes provenientes de autores y escuelas fundamentales de la Prospectiva, entre ellos Godet, Schwartz y Gordon, así como de experiencias institucionales posteriores desarrolladas en diferentes países.

A partir de esas bases, la práctica continuada, la investigación, la enseñanza y la necesidad de responder a problemas concretos fueron generando desarrollos propios.

Los presentamos aquí con una doble intención: exponer nuestra experiencia y, principalmente, mostrar cómo una Caja de Herramientas puede transformarse en una arquitectura metodológica cuando sus componentes dejan de ser considerados instrumentos aislados y comienzan a relacionarse según las funciones que cumplen dentro del proceso prospectivo.

Nos sumamos así, con humildad intelectual, a una construcción metodológica internacional que permanece necesariamente abierta.

1. Del fundamento al método

Una disciplina científica no adquiere rigor por la cantidad de herramientas que utiliza, sino por la coherencia existente entre sus fundamentos, las preguntas que formula, los métodos mediante los cuales procura responderlas y la utilidad del conocimiento que produce.

Esta afirmación resulta particularmente importante en Prospectiva Estratégica. La creciente difusión de técnicas de escenarios, matrices, consultas a expertos, análisis de tendencias, sistemas de alerta y otras herramientas ha producido un efecto paradójico: mientras aumentó considerablemente la disponibilidad instrumental de la Prospectiva, no siempre creció con igual intensidad la reflexión acerca de los fundamentos que justifican su utilización.

El riesgo consiste entonces en confundir hacer Prospectiva con aplicar herramientas prospectivas. No son equivalentes.

Las herramientas permiten organizar información, estructurar interrogantes, explorar relaciones, consultar expertos, identificar variables, construir escenarios o evaluar alternativas. Pero ninguna herramienta, por sofisticada que sea, garantiza por sí misma la calidad del conocimiento obtenido.

Por ello hemos sostenido a lo largo de este trabajo: Las herramientas permiten hacer Prospectiva. Los fundamentos permiten hacer buena Prospectiva.

La metodología aparece precisamente en el punto de encuentro entre ambos mundos. No constituye un repertorio neutral de procedimientos disponibles para ser aplicados indistintamente. Expresa una determinada manera de aproximarse a los fenómenos, interrogarlos, comprender su dinámica, explorar sus evoluciones posibles y transformar ese conocimiento en insumo para la decisión.

Método y epistemología, por tanto, no pueden separarse completamente. Toda elección metodológica contiene, explícita o implícitamente, supuestos acerca de qué puede conocerse, cómo puede conocerse, qué grado de certeza resulta admisible y qué relación puede establecerse entre el conocimiento obtenido y la acción.

La Prospectiva Estratégica requiere algo más exigente que el dominio técnico de un conjunto de instrumentos. Requiere criterio metodológico.

2. El método no es una receta

Edgar Morin advierte sobre la tendencia a pedirle al método una receta, cuando el verdadero método debe constituirse en una orientación para pensar y afrontar los riesgos inherentes al pensamiento. La observación tiene consecuencias profundas para la Prospectiva Estratégica.

Los fenómenos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, culturales, ambientales u organizacionales que constituyen su objeto de estudio no se presentan como estructuras estáticas y aisladas. Son sistemas abiertos y dinámicos, afectados simultáneamente por tendencias, actores, decisiones, percepciones, acontecimientos, interacciones y discontinuidades.

Por ello, no existe una secuencia metodológica capaz de garantizar mecánicamente el conocimiento de su evolución futura. Tampoco debería existir. Si la realidad que analizamos es compleja, dinámica e incierta, la metodología utilizada para explorar su evolución debe poseer capacidad de adaptación.

Esto no significa renunciar al rigor. Significa comprenderlo adecuadamente. El rigor prospectivo no consiste en aplicar siempre el mismo procedimiento, sino en poder justificar por qué se selecciona determinado método, para responder qué pregunta, sobre qué fenómeno, dentro de qué horizonte temporal, frente a qué incertidumbres y con qué finalidad decisional.

De allí surge una distinción fundamental: Rigor no es rigidez. Una metodología rigurosa puede y debe ser flexible.

3. De la Caja de Herramientas a la arquitectura metodológica

Durante años hemos utilizado la expresión Caja de Herramientas Metodológicas para identificar el conjunto de métodos y desarrollos creados y adaptados para apoyar los procesos de Prospectiva y Anticipación Estratégica.

La expresión continúa siendo válida. Sin embargo, a la luz de los fundamentos desarrollados en este manuscrito, consideramos necesario avanzar un paso más.

Una caja de herramientas contiene instrumentos. Una arquitectura metodológica explica las relaciones existentes entre ellos, determina sus funciones, establece criterios para seleccionarlos y permite combinarlos coherentemente de acuerdo con la naturaleza del problema que debe abordarse.

Este cambio conceptual resulta importante porque nuestros desarrollos no poseen todos la misma naturaleza ni cumplen idéntica función.

Algunos permiten comprender fenómenos, actores, percepciones o conflictos. Otros permiten explorar escenarios. Otros identifican riesgos y oportunidades. Otros construyen sistemas de alerta. Otros integran Prospectiva y planeamiento. Otros trasladan el conocimiento prospectivo al diseño de capacidades. Otros se orientan hacia organizaciones, territorios, seguridad, modernización institucional o construcción participativa de futuros. Y algunos buscan institucionalizar permanentemente la capacidad anticipatoria.

No estamos, por consiguiente, ante una colección de instrumentos aislados. Estamos ante los componentes de un sistema metodológico abierto.

4. La Anticipación Estratégica Continua como capacidad superior

Esta distinción obliga a realizar una precisión especialmente importante. ***La Anticipación Estratégica Continua —AEC— no constituye un método más dentro de la Caja de Herramientas.***

En nuestro desarrollo original fue concebida como un logro o resultado estratégico que debe buscarse continuamente.

Su propósito consiste en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para observar y analizar continuamente la evolución del entorno, detectar anticipadamente riesgos y oportunidades y permitir que quienes poseen responsabilidades decisorias puedan decidir, planificar y actuar oportunamente.

La AEC debe ubicarse, por tanto, por encima de los métodos como capacidad superior a alcanzar. Los métodos son medios. La anticipación es el resultado buscado. La decisión y la acción constituyen su finalidad estratégica.

El proceso tampoco termina con la construcción de escenarios ni con la elaboración de un informe. ***La Prospectiva Estratégica adquiere pleno sentido cuando el conocimiento producido incrementa la capacidad de decisión y acción de una organización o comunidad frente a futuros posibles.***

5. Cinco funciones de una arquitectura metodológica

A partir del análisis de nuestros propios desarrollos proponemos organizar la arquitectura metodológica alrededor de cinco grandes funciones:

COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → DECIDIR Y PLANIFICAR → TRANSFORMAR Y APRENDER

No constituyen necesariamente etapas rígidas. En fenómenos complejos pueden superponerse, retroalimentarse y obligarnos a regresar a momentos anteriores.

I. Comprender

Antes de explorar qué podría ocurrir es necesario comprender qué está ocurriendo y, especialmente, por qué ocurre. Aquí adquieren relevancia el análisis de fenómenos, actores, conflictos, percepciones, relaciones y dinámicas del sistema.

MACO, por ejemplo, aborda la estática y dinámica de situaciones conflictivas; MAPER incorpora explícitamente la percepción de los actores como elemento necesario para anticipar posibles conductas y actitudes. La primera función metodológica consiste, entonces, en penetrar la estructura y dinámica del fenómeno.

II. Explorar

Comprender el presente no basta. La Prospectiva debe explorar las diferentes configuraciones que el sistema podría adoptar.

Aquí aparecen la construcción y análisis de escenarios, la identificación de evoluciones posibles y la exploración de discontinuidades.

Es el tránsito: de lo que ocurre → hacia lo que podría ocurrir.

III. Anticipar

Tampoco basta con construir futuros posibles. Un escenario adquiere verdadero valor estratégico cuando permite preguntarnos: ¿Qué consecuencias tendría para nuestros objetivos e intereses si comenzara a materializarse?

RYO responde a esta necesidad evaluando efectos que variables y acciones de actores pueden producir dentro de diferentes escenarios y transformándolos en riesgos u oportunidades.

MESAT agrega el paso siguiente: convertir ese conocimiento en capacidad de advertencia anticipada mediante Sistemas de Alerta Temprana.

Se produce así una secuencia fundamental:

ESCENARIO → CONSECUENCIAS → RIESGOS Y OPORTUNIDADES → INDICADORES → ALERTAS → ANTICIPACIÓN

IV. Decidir y planificar

La anticipación adquiere utilidad estratégica cuando mejora las condiciones de decisión.

PLANTI resulta particularmente ilustrativo porque articula cinco movimientos: comprender las dinámicas del presente, sobrevolar el futuro, señalarlo, planificarlo y posteriormente avanzar y ajustar.

MEYEP amplía esta integración articulando escenarios, mapas de riesgos y oportunidades, indicadores de futuro, Sistemas de Alerta Temprana, planeamiento estratégico anticipativo, monitoreo y análisis de actores.

La Prospectiva deja entonces de ser exclusivamente exploratoria y se convierte plenamente en Prospectiva Estratégica.

V. Transformar y aprender

La última función consiste en intervenir sobre la realidad. Aquí se sitúan los desarrollos destinados a traducir resultados prospectivos en

capacidades y transformaciones organizacionales, territoriales o institucionales, así como aquellos orientados a procesos participativos de construcción del futuro.

MEPECAP parte de riesgos y oportunidades para diseñar capacidades necesarias para enfrentarlos. FUTORG utiliza la Prospectiva para pensar la configuración futura de la organización. TAFUTLOC y TAFUTORG incorporan participación y construcción consensuada de futuros deseados.

Pero transformar no constituye el final. Toda acción modifica el sistema. Y todo sistema modificado exige volver a observarlo. Por ello:

***COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → DECIDIR → TRANSFORMAR
→ OBSERVAR → APRENDER → VOLVER A COMPRENDER***

La Prospectiva Estratégica se convierte así en un proceso continuo de aprendizaje estratégico.

6. Principio de pertinencia metodológica

Una vez aceptado que la Prospectiva Estratégica estudia fenómenos complejos en evolución, la elección metodológica deja de ser una cuestión instrumental secundaria. Se transforma en un problema de coherencia.

Un método no puede considerarse adecuado simplemente porque sea conocido, frecuente o técnicamente sofisticado. Tampoco porque haya funcionado correctamente en otro contexto. Debe ser pertinente respecto del problema que se intenta comprender. La pertinencia metodológica depende, al menos, de cinco dimensiones:

- naturaleza del fenómeno;
- pregunta formulada;
- horizonte temporal;
- nivel y naturaleza de la incertidumbre;
- finalidad decisional.

Esto permite formular uno de los principios centrales de nuestra propuesta:

PRINCIPIO DE PERTINENCIA METODOLÓGICA

La calidad metodológica de la Prospectiva Estratégica no depende de la cantidad ni de la sofisticación de los métodos utilizados, sino de su pertinencia respecto del fenómeno estudiado, la pregunta formulada, el horizonte considerado, la incertidumbre existente y la decisión que debe ser apoyada.

No existe, por consiguiente, un método universalmente superior. Existe un método más o menos pertinente para una necesidad determinada. En ocasiones será necesario un proceso extenso y profundo. En otras, una crisis exigirá un procedimiento simplificado y rápido.

En algunos problemas será fundamental analizar actores; en otros, capacidades, percepciones, conflictos, riesgos, territorios u organizaciones. La buena metodología no consiste en aplicar siempre el mismo procedimiento. Consiste en saber por qué, cuándo y para qué debe utilizarse cada uno.

7. Los desarrollos propios dentro de una arquitectura funcional

La experiencia acumulada por ANTICIPARSE produjo un conjunto amplio de desarrollos metodológicos, progresivamente perfeccionados mediante aplicaciones en diferentes ámbitos.

Su análisis muestra que no todos poseen idéntica naturaleza. Algunos constituyen métodos analíticos especializados. Otros son métodos prospectivos integrados. Otros traducen la Prospectiva hacia planeamiento, capacidades o transformación institucional. Otros incorporan participación social u organizacional. Otros representan estructuras destinadas a institucionalizar la función anticipatoria.

Por ello resulta más apropiado organizarlos según sus funciones dentro de la arquitectura.

A. Capacidad superior de anticipación

Anticipación Estratégica Continua — AEC No constituye una técnica. Representa una capacidad estratégica permanente.

Su finalidad es dotar a la organización de condiciones para detectar anticipadamente riesgos y oportunidades y mejorar oportunamente

decisión, planeamiento y acción. La AEC constituye, por tanto, el horizonte superior al que sirve la arquitectura metodológica.

B. Institucionalización de la función anticipatoria

CENAE — Centro de Anticipación Estratégica Continua Representa una solución organizacional para institucionalizar la producción continua de conocimiento anticipatorio.

La Prospectiva puede desarrollarse mediante estudios ocasionales. La Anticipación Estratégica Continua exige capacidad organizacional permanente. El CENAE constituye una respuesta a esa necesidad.

C. Métodos para comprender fenómenos, actores y situaciones

MACO — Método de Análisis y Evaluación de Conflictos. Estructura racionalmente el análisis de situaciones conflictivas considerando sus elementos estáticos y dinámicos.

MAPER — Método de Análisis de Percepciones de los Actores. Parte de una premisa esencial: las conductas humanas no responden exclusivamente a una realidad objetiva, sino también a la interpretación que los actores realizan de ella.

ESIC — Método de Análisis de Escenarios Psicológicos Altamente Críticos. Profundiza situaciones en las que componentes psicológicos y emocionales pueden modificar percepciones y aumentar la volatilidad de las conductas.

HEXAN — Método Breve de Análisis Estratégico. Permite producir en corto plazo información de situación y evolución sobre problemas específicos, integrando escenarios, riesgos, oportunidades, alertas y acciones sugeridas.

Estos desarrollos comparten una función: comprender dimensiones críticas del fenómeno antes de avanzar hacia la decisión.

D. Métodos para explorar y anticipar

RYO — Método para la Detección y Evaluación de Riesgos y Oportunidades a Futuro. La construcción de escenarios no constituye por sí misma un resultado suficiente. Es necesario evaluar cómo variables y

acciones de los actores podrían afectar intereses y objetivos y convertirse en riesgos u oportunidades.

RYO conecta: ESCENARIO → CONSECUENCIA → RIESGO / OPORTUNIDAD

MESAT — Método de Diseño y Montaje de Sistemas de Alerta Temprana. Una vez reconocidos riesgos, oportunidades o eventos disruptivos, la organización necesita indicadores capaces de advertir anticipadamente cambios relevantes.

MESAT procura convertir conocimiento prospectivo en capacidad de vigilancia y prevención. La relación funcional entre ambos desarrollos resulta clara:

RYO ayuda a identificar qué debemos vigilar. MESAT ayuda a reconocer cuándo comienza a materializarse.

E. Métodos de respuesta rápida

FLASH — Método Rápido de Prospectiva Estratégica. Fue desarrollado para crisis y emergencias en las cuales los tiempos de los procesos prospectivos extensos resultan incompatibles con las necesidades decisionales.

FLASH busca construir rápidamente escenarios de corto plazo, riesgos, oportunidades y recomendaciones de acción. Introduce así una consideración metodológica fundamental: La profundidad metodológica debe adaptarse al tiempo estratégico disponible sin abandonar las exigencias esenciales de rigor.

Un análisis perfecto producido demasiado tarde puede ser operativamente inútil. La oportunidad temporal forma parte de la calidad metodológica.

8. Métodos integrados

Otra categoría corresponde a desarrollos que no abordan una función aislada, sino que integran diferentes momentos dentro de un proceso más amplio.

PLANTI — Planeamiento Estratégico Anticipativo. PLANTI constituye uno de los desarrollos que mejor expresa la transición entre Prospectiva y estrategia. Organiza el proceso alrededor de cinco movimientos:

- Entender las dinámicas del presente.
- Sobrevolar el futuro.
- Señalizar el futuro.
- Planificar el futuro.
- Avanzar y ajustar.

Su importancia conceptual trasciende el procedimiento. La secuencia expresa una filosofía de gestión: COMPRENDER → EXPLORAR → SEÑALIZAR → PLANIFICAR → ACTUAR Y AJUSTAR. No se comienza planeando. Se comienza comprendiendo.

MEYEP — Método de Prospectiva y Planeamiento Estratégico. MEYEP representa uno de los desarrollos metodológicos integradores de esta arquitectura. Articula construcción de escenarios, mapas de riesgos y oportunidades, indicadores de futuro, Sistemas de Alerta Temprana, planeamiento estratégico, monitoreo y análisis de actores.

Su valor no reside solamente en las técnicas que incorpora. Reside en su integración funcional. Permite establecer continuidad entre: COMPRENSIÓN → ESCENARIOS → RIESGOS Y OPORTUNIDADES → INDICADORES → ALERTA → PLANEAMIENTO → DECISIÓN → ACCIÓN → MONITOREO

El resultado final no es solamente un producto prospectivo. Es una capacidad anticipatoria.

9. De la anticipación al diseño de capacidades

Existe otro salto metodológico importante. Comprender un riesgo no significa estar preparado para enfrentarlo. Identificar una oportunidad tampoco significa poseer capacidad para aprovecharla.

Aquí aparece:

MEPECAP — Método de Planeamiento Estratégico Prospectivo por Diseño de Capacidades. MEPECAP toma como punto de partida mapas de riesgos y oportunidades y busca diseñar las capacidades necesarias para

enfrentarlos, vinculando Prospectiva, prevención, gestión de riesgos y balance estratégico.

Podemos expresar esta transición: RIESGO IDENTIFICADO → CAPACIDAD NECESARIA → PREPARACIÓN ANTICIPADA Y OPORTUNIDAD IDENTIFICADA → CAPACIDAD NECESARIA → POSIBILIDAD REAL DE APROVECHAMIENTO

La anticipación sin capacidad puede quedar reducida a una advertencia. La capacidad convierte anticipación en acción posible.

10. Desarrollos de aplicación especializada

La arquitectura incluye además desarrollos concebidos para problemáticas específicas.

SEGCUID aplica Prospectiva y Planeamiento Estratégico a seguridad ciudadana y convivencia social.

METERRA lleva la perspectiva prospectiva hacia el desarrollo territorial y urbano, particularmente frente a procesos de crecimiento, migración y ordenamiento.

FUTORG analiza la evolución futura de organizaciones, su entorno, servicios, productos, funciones y capacidades humanas, buscando fortalecer su sostenibilidad frente al cambio.

MEDORG se orienta hacia la modernización del Estado y de organizaciones, procurando deducir qué estructuras y procesos de gestión serán necesarios frente a demandas futuras.

La existencia de estos desarrollos demuestra otra característica de la arquitectura: Un mismo fundamento prospectivo puede adquirir diferentes expresiones metodológicas según la naturaleza del fenómeno estudiado. Nuevamente aparece el principio de pertinencia.

11. Participación y construcción de futuros deseados

La Prospectiva Estratégica no se limita a explorar aquello que podría ocurrir. En determinados procesos necesita también discutir aquello que una

comunidad u organización desea construir. Aquí aparecen desarrollos participativos como:

TAFUTLOC — Taller Breve de Alta Participación Social para la Obtención del Escenario de Futuro Local Deseado. Busca incorporar una amplia diversidad de actores sociales para construir consensos acerca de objetivos y estrategias de desarrollo local.

TAFUTORG — Taller Breve de Alta Participación del Plantel Humano de una Organización para la Obtención del Escenario de Futuro Organizacional Deseado. Persigue una finalidad semejante dentro de las organizaciones, incorporando actores propios y vinculados en la definición participativa de su futuro deseado.

Estos desarrollos permiten distinguir dos planos: lo posible pertenece fundamentalmente al plano analítico; lo deseable introduce explícitamente el plano axiológico.

Construir futuros deseados implica discutir valores, preferencias, intereses, participación, negociación, responsabilidades y consensos.

Los métodos participativos conectan así directamente la arquitectura metodológica con los fundamentos axiológicos y éticos desarrollados anteriormente.

12. La arquitectura funcional

Los desarrollos pueden visualizarse no como una enumeración, sino como un sistema de capacidades:

NIVEL 1 — FUNDAMENTOS

Visión del mundo → Valores → Ética → Paradigmas → Epistemología

NIVEL 2 — COMPRENSIÓN

Análisis de fenómenos → actores → conflictos → percepciones → dinámicas

NIVEL 3 — EXPLORACIÓN Y ANTICIPACIÓN

Escenarios → riesgos y oportunidades → indicadores → alerta temprana

NIVEL 4 — INTEGRACIÓN PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO

Prospectiva → anticipación → planeamiento estratégico

NIVEL 5 — CAPACIDADES Y TRANSFORMACIÓN

Preparación → capacidades → organizaciones → territorios → modernización

NIVEL 6 — CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA

Futuros deseados → participación → consensos → estrategias

NIVEL 7 — INSTITUCIONALIZACIÓN

Capacidad permanente de observación, análisis y anticipación

RESULTADO SUPERIOR

ANTICIPACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUA

DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA ANTICIPACIÓN

Esta representación no pretende modificar la identidad de los métodos y desarrollos. Busca hacer explícita su lógica funcional.

13. Métodos focalizados, integrados y sistemas metodológicos

La arquitectura permite distinguir diferentes grados de integración.

Métodos focalizados: Responden a preguntas específicas: conflicto, percepción, riesgo, alerta, crisis u otras dimensiones particulares.

Métodos integrados: Combinan diversas funciones dentro de un proceso prospectivo más amplio.

PLANTI y MEYEP constituyen ejemplos claros.

Sistemas metodológicos: Articulan personas, procesos, información, herramientas, monitoreo, decisión y aprendizaje.

Aquí adquiere especial relevancia la relación entre CENAE y AEC.

Esta distinción evita denominar “método” indiscriminadamente a desarrollos que poseen naturaleza y alcance diferentes.

14. Principio de articulación metodológica

Los métodos no compiten necesariamente entre sí. En numerosas situaciones son complementarios.

MAPER puede enriquecer MACO. RYO puede alimentar MESAT. MEYEP puede incorporar métodos especializados. MEPECAP puede utilizar resultados producidos por procesos prospectivos integrales.

TAFUTLOC y TAFUTORG pueden incorporar conocimiento prospectivo previo para orientar la construcción participativa de futuros deseados.

Esta complementariedad permite formular:

PRINCIPIO DE ARTICULACIÓN METODOLÓGICA

La capacidad de una arquitectura prospectiva aumenta cuando métodos y desarrollos se combinan según funciones complementarias, manteniendo coherencia y trazabilidad entre sus resultados.

Una caja contiene herramientas. Una arquitectura las relaciona.

15. La utilidad práctica como criterio de validación operativa

La Prospectiva Estratégica es una disciplina científica aplicada. Por ello, la calidad de un método no puede evaluarse únicamente por su consistencia conceptual. Debe considerarse también la utilidad del conocimiento que produce.

Esto no significa que una recomendación técnicamente correcta deba producir siempre el resultado esperado. Los sistemas complejos pueden evolucionar de maneras imprevistas. Significa que la metodología debe contribuir a mejorar: comprensión; anticipación; preparación; decisión; capacidad de adaptación. Podemos formular entonces:

PRINCIPIO DE UTILIDAD OPERATIVA

Un método prospectivo adquiere valor estratégico cuando el conocimiento que produce aumenta la capacidad del decisor para

reconocer alternativas y actuar oportunamente frente a futuros posibles.

La utilidad práctica es diferente de la predicción exacta. Un escenario puede no materializarse y, sin embargo, haber sido extraordinariamente útil si permitió preparar una contingencia. Una alerta puede contribuir a impedir un acontecimiento y, precisamente por haberlo impedido, parecer retrospectivamente equivocada.

La evaluación prospectiva no debería considerar solamente si ocurrió aquello que se anticipó. Debe preguntarse también: ¿Qué decisiones pudieron tomarse gracias a esa anticipación?

16. El tiempo como criterio de valor metodológico

Existe una dimensión adicional: el tiempo de producción del conocimiento. Una conclusión técnicamente excelente puede perder gran parte de su valor si llega cuando la decisión ya fue tomada. La oportunidad forma parte de la utilidad.

Esto resulta particularmente evidente en métodos concebidos para situaciones en las que el tiempo estratégico disponible es reducido. Por ello:

El rigor prospectivo debe combinar profundidad y oportunidad. No siempre será posible maximizar ambas simultáneamente. La responsabilidad metodológica consiste en alcanzar el nivel de profundidad suficiente dentro del tiempo estratégico disponible.

17. Del método a la libertad de acción

Todo el recorrido metodológico puede relacionarse finalmente con la finalidad estratégica desarrollada en este manuscrito.

La anticipación proporciona tiempo. El tiempo permite construir alternativas. Las alternativas amplían capacidad de decisión. Y una mayor capacidad de decisión preserva o amplía libertad de acción.

ANTICIPACIÓN → TIEMPO → ALTERNATIVAS → LIBERTAD DE DECISIÓN → LIBERTAD DE ACCIÓN

Los métodos tienen valor cuando contribuyen a esa secuencia. No son fines en sí mismos. La finalidad última de la Prospectiva Estratégica no consiste en construir escenarios, producir matrices o elaborar informes.

Consiste en ayudar a quienes poseen responsabilidades estratégicas a disponer de mejores condiciones para decidir antes de que los acontecimientos reduzcan sus alternativas y condicionen su libertad de acción.

18. Los límites del método

Toda metodología posee límites. Ningún procedimiento elimina completamente la incertidumbre, los sesgos, la información incompleta, los errores, la imprevisibilidad, las conductas inesperadas o los acontecimientos contingentes.

Una arquitectura metodológica rigurosa debe reconocer también aquello que no puede hacer. Un método puede estructurar el pensamiento. No reemplazarlo. Puede mejorar el análisis. No garantizar certeza. Puede ampliar alternativas. No decidir por el decisor.

Puede identificar riesgos. No eliminarlos. Puede construir alertas. No asegurar que serán atendidas. Puede orientar. No sustituir responsabilidad.

El método no es una receta. Es un instrumento disciplinado para pensar.

19. El prospectivista como arquitecto metodológico

Este enfoque modifica también el perfil profesional. El prospectivista no debería ser simplemente un usuario competente de herramientas. Debe convertirse en un arquitecto metodológico.

Esto significa ser capaz de comprender el fenómeno, formular preguntas pertinentes, identificar el conocimiento requerido, seleccionar métodos adecuados, combinarlos cuando resulte necesario, interpretar críticamente sus resultados, reconocer sus límites y traducir conocimiento en implicancias para la decisión.

Su principal competencia no consiste en conocer muchos métodos. Consiste en saber cuándo, por qué y para qué utilizar cada uno. De allí surge:

PRINCIPIO DE PRIMACÍA DEL CRITERIO

El valor profesional del prospectivista reside menos en la cantidad de herramientas que domina que en la calidad del criterio con el que decide utilizarlas.

20. Una arquitectura metodológica abierta

Los desarrollos aquí presentados no constituyen un sistema cerrado. Sería contradictorio con la posición epistemológica sostenida en este manuscrito.

Los fenómenos cambian. Las tecnologías cambian. Los problemas cambian. Los métodos deberán evolucionar. Aparecerán nuevas herramientas. La inteligencia artificial transformará procedimientos. La disponibilidad y capacidad de procesamiento de datos modificarán ciertas formas de análisis.

Pero estas transformaciones no invalidan la arquitectura. Por el contrario, cuanto mayor sea la disponibilidad de herramientas, más importante será disponer de fundamentos y criterios capaces de determinar cuándo, cómo y para qué utilizarlas.

La Caja de Herramientas y desarrollos metodológicos deberá permanecer abierta a revisión, incorporación, transformación y aprendizaje. ***Los instrumentos pueden cambiar. La necesidad de fundamentarlos permanece.***

21. De una secuencia a un ciclo continuo

La metodología prospectiva tampoco debería representarse exclusivamente mediante una secuencia lineal: ANÁLISIS → ESCENARIOS → DECISIÓN

En contextos dinámicos, la decisión modifica la realidad. La realidad modificada produce nueva información. La nueva información puede modificar nuestras interpretaciones. Y esas interpretaciones deben volver a alimentar la anticipación. Por ello proponemos una representación circular:

INTELIGENCIA ↔ PROSPECTIVA ↔ ANTICIPACIÓN ↔ DECISIÓN ↔
ACCIÓN ↔ SEGUIMIENTO ↔ NUEVA INTELIGENCIA

El ciclo constituye el fundamento operativo de una Prospectiva verdaderamente continua.

22. Nuestra posición metodológica

Podemos condensar la arquitectura propuesta mediante diez afirmaciones.

Primera. El método no es una receta, sino un instrumento disciplinado para pensar.

Segunda. La elección metodológica debe derivarse de la naturaleza del fenómeno y de la pregunta, no de la mera disponibilidad de herramientas.

Tercera. La pertinencia es más importante que la sofisticación.

Cuarta. Los métodos prospectivos pueden cumplir funciones diferentes: comprender, explorar, anticipar, planificar, transformar y aprender.

Quinta. Los métodos aumentan su potencia cuando se articulan como sistema.

Sexta. La AEC no constituye un método, sino una capacidad superior y continua que los métodos y desarrollos metodológicos contribuyen a producir.

Séptima. La utilidad operativa constituye un criterio central de legitimidad.

Octava. La oportunidad temporal forma parte de esa utilidad.

Novena. Ningún método sustituye el juicio profesional del prospectivista.

Décima. La arquitectura metodológica debe permanecer abierta a revisión, aprendizaje e incorporación de nuevos instrumentos.

Podemos sintetizar el capítulo mediante una proposición: ***La metodología prospectiva transforma fundamentos en capacidad de anticipación: organiza métodos y herramientas de manera pertinente y coherente para convertir la comprensión de fenómenos complejos en mejores condiciones de decisión y acción.***

23. Del sistema metodológico al modelo integrador

Con este capítulo quedan reunidas las principales piezas necesarias para avanzar hacia la integración.

Hemos establecido qué función cumple la metodología, por qué el método debe responder al fenómeno y no a la inversa, cómo diferentes desarrollos pueden organizarse dentro de una arquitectura funcional y de qué manera esa arquitectura puede contribuir a generar capacidad anticipatoria.

Pero todavía resta hacer visible el sistema completo. La Prospectiva Estratégica no comienza en los escenarios ni termina en ellos. Sus métodos descansan sobre fundamentos y sus resultados adquieren sentido cuando se transforman en conocimiento, anticipación, decisión y acción.

El siguiente capítulo realizará precisamente ese movimiento: integrar fundamentos, conocimiento, metodología, anticipación y acción dentro de un único modelo conceptual de la Prospectiva Estratégica.

CAPÍTULO 5

Un modelo integrador: de los fundamentos del pensamiento prospectivo a la acción estratégica

1. La necesidad de integrar

A lo largo de los capítulos anteriores hemos recorrido las principales dimensiones que fundamentan y hacen operativa a la Prospectiva Estratégica. Las hemos analizado separadamente porque cada una posee identidad, funciones y exigencias propias. Pero la Prospectiva no ocurre de manera fragmentada.

No comienza con un método. Tampoco comienza con una herramienta, una matriz, una consulta a expertos o la construcción de escenarios. Comienza mucho antes: en la manera en que observamos la realidad; en aquello que consideramos relevante; en los valores desde los cuales interpretamos; en los principios éticos que orientan nuestra conducta; en los paradigmas que organizan nuestra comprensión; y en los fundamentos epistemológicos mediante los cuales establecemos qué podemos conocer y bajo qué condiciones.

Del mismo modo, la Prospectiva Estratégica tampoco termina cuando construimos escenarios. Un escenario que no modifica nuestra comprensión, que no permite reconocer riesgos y oportunidades, que no amplía alternativas y que no contribuye a mejorar decisiones puede constituir un ejercicio intelectualmente interesante, pero resulta insuficiente desde una perspectiva estratégica.

Existe, por tanto, una continuidad profunda entre: FUNDAMENTOS → CONOCIMIENTO → ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN. El propósito de este capítulo consiste en hacer visible esa continuidad. No agregaremos nuevos fundamentos ni nuevos métodos. Los integraremos.

2. Una arquitectura de coherencia

El Modelo Integrador puede representarse inicialmente mediante la siguiente arquitectura: VISION DEL MUNDO → VALORES → ÉTICA → PARADIGMAS → EPISTEMOLOGÍA → METODOLOGÍA → MÉTODOS → HERRAMIENTAS → CONOCIMIENTO PROSPECTIVO → ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN

Esta representación no debe interpretarse como una cadena rígida. Es una arquitectura de coherencia. Cada nivel influye sobre los siguientes, pero el proceso contiene también retroalimentaciones. Los resultados pueden cuestionar supuestos; las acciones pueden modificar los fenómenos; nuevas evidencias pueden obligar a revisar interpretaciones; los cambios del entorno pueden exigir nuevos métodos; y las consecuencias de una decisión pueden generar nuevas responsabilidades éticas.

Por ello, el modelo es simultáneamente secuencial, sistémico y recursivo. Su importancia reside en hacer visible una cuestión fundamental: La calidad de una decisión estratégica comienza mucho antes de la decisión. Esta proposición, ya presente en el manuscrito original, constituye una de las tesis centrales del modelo.

3. Primer movimiento: los fundamentos del pensamiento prospectivo

Los primeros componentes del modelo constituyen su plano más profundo: VISION DEL MUNDO → VALORES → ÉTICA → PARADIGMAS → EPISTEMOLOGÍA

No repetiremos aquí su desarrollo conceptual. Nos interesa comprender su función dentro del sistema. La visión del mundo establece el marco general desde el cual observamos la realidad. Los valores introducen aquello que consideramos importante, defendible, preferible o deseable. La ética establece responsabilidades respecto de la producción, comunicación y utilización del conocimiento. Los paradigmas organizan nuestros marcos de interpretación. La epistemología establece qué podemos conocer, cómo podemos conocerlo y cuáles son los límites de nuestras afirmaciones.

Estos componentes determinan desde dónde pensamos. No producen todavía escenarios, alertas o recomendaciones. Pero condicionan profundamente la manera en que éstos serán contruidos.

Un método puede ser técnicamente correcto y, sin embargo, operar sobre un problema mal formulado. Una herramienta puede producir información precisa dentro de un paradigma incapaz de reconocer una transformación emergente. Una interpretación puede ser metodológicamente sofisticada y estar atravesada por valores no explicitados. Un escenario puede presentarse con aparente certeza cuando epistemológicamente sólo debería considerarse una hipótesis plausible.

Los fundamentos no constituyen, por tanto, una introducción filosófica separada de la práctica. Forman parte de la calidad de la práctica.

4. Segundo movimiento: de los fundamentos al conocimiento prospectivo

El segundo movimiento comienza cuando los fundamentos se transforman en una arquitectura para investigar: EPISTEMOLOGÍA → METODOLOGÍA → MÉTODOS → HERRAMIENTAS → CONOCIMIENTO PROSPECTIVO

La epistemología fundamenta la metodología. La metodología organiza el proceso de investigación. Los métodos estructuran procedimientos específicos. Las herramientas permiten realizar operaciones concretas.

Pero la relación no debe invertirse. No partimos de una herramienta para buscar después un problema donde aplicarla. Partimos del fenómeno que necesitamos comprender. De allí nuestra insistencia en dos principios desarrollados anteriormente:

Fenómeno antes que método. Y La pertinencia metodológica es más importante que la sofisticación instrumental.

La arquitectura metodológica debe construirse, por tanto, a medida de la pregunta y del fenómeno. Su resultado no es la aplicación correcta de un método. Su resultado es conocimiento prospectivo.

5. El conocimiento prospectivo como articulador

El conocimiento prospectivo ocupa una posición central en el Modelo Integrador. Conecta fundamentos y métodos con anticipación y decisión. No constituye conocimiento cierto acerca de hechos futuros.

Es conocimiento sistemáticamente construido acerca de posibilidades de evolución de fenómenos complejos, sus dinámicas, incertidumbres, riesgos, oportunidades e implicancias.

Puede expresarse mediante escenarios, hipótesis, mapas de riesgos y oportunidades, indicadores, señales, alertas, análisis de actores, alternativas estratégicas u otros productos.

Pero ninguno de esos productos constituye por sí mismo el objetivo final. El verdadero resultado consiste en modificar nuestra comprensión.

Un buen proceso prospectivo debería permitir que, al finalizarlo, sepamos algo estratégicamente relevante que antes no sabíamos o comprendamos de otra manera aquello que creíamos conocer.

Aquí aparece la transición fundamental: INFORMACIÓN → INTERPRETACIÓN → CONOCIMIENTO → INTELIGENCIA ESTRATÉGICA. Y desde allí: INTELIGENCIA ESTRATÉGICA → ANTICIPACIÓN

6. Tercer movimiento: del conocimiento a la anticipación

Conocer posibilidades no equivale todavía a anticipar estratégicamente. La anticipación aparece cuando el conocimiento permite reconocer con suficiente antelación una transformación potencialmente relevante y comprender sus implicancias. Por ello:

Anticipar no es simplemente conocer antes. Es comprender antes para poder decidir antes.

La diferencia es sustantiva. Una señal sólo adquiere valor estratégico cuando podemos interpretarla. Un escenario sólo adquiere valor estratégico cuando comprendemos sus consecuencias.

Un riesgo sólo adquiere valor estratégico cuando todavía existe posibilidad de actuar sobre él. Una oportunidad sólo adquiere valor estratégico cuando existe tiempo para preparar capacidades y aprovecharla.

La anticipación convierte conocimiento en tiempo estratégico.

7. El tiempo estratégico

El tiempo constituye uno de los recursos centrales del modelo. Una organización que comprende tempranamente una transformación dispone normalmente de más alternativas que otra que la reconoce cuando ya se encuentra plenamente configurada.

El tiempo puede permitir: comprender mejor; buscar información adicional; consultar actores; negociar; preparar capacidades; reducir vulnerabilidades; construir alianzas; desarrollar alternativas; innovar; prevenir; aprovechar oportunidades; o decidir conscientemente no actuar.

Por ello podemos representar: ANTICIPACIÓN → TIEMPO → ALTERNATIVAS → LIBERTAD DE DECISIÓN → LIBERTAD DE ACCIÓN

Esta secuencia expresa una de las finalidades estratégicas fundamentales de la Prospectiva. No buscamos conocer el futuro por curiosidad intelectual. Buscamos preservar capacidad de elección antes de que los acontecimientos reduzcan nuestras alternativas.

8. Cuarto movimiento: de la anticipación a la decisión

La Prospectiva Estratégica no sustituye al decisor. Tampoco debería pretender hacerlo. Su función consiste en mejorar las condiciones dentro de las cuales se decide.

El conocimiento prospectivo puede ampliar alternativas, revelar consecuencias no consideradas, identificar riesgos, descubrir oportunidades, cuestionar supuestos y mostrar señales que requieren atención.

Pero la decisión incorpora dimensiones que exceden al análisis prospectivo: intereses, responsabilidades institucionales, restricciones, recursos, valores, prioridades, voluntad y riesgo aceptable.

La relación adecuada no es: PROSPECTIVA = DECISIÓN sino: PROSPECTIVA → MEJORES CONDICIONES PARA DECIDIR. Esta distinción protege simultáneamente la autonomía del decisor y la responsabilidad del prospectivista.

9. Quinto movimiento: de la decisión a la acción

Una decisión estratégica que no se transforma en acción permanece incompleta.

La acción puede consistir en prevenir, preparar, modificar, invertir, negociar, contener, transferir riesgos, construir capacidades, aprovechar oportunidades o, incluso, decidir conscientemente no intervenir.

Aquí el conocimiento prospectivo encuentra su expresión operativa. Pero la acción introduce una nueva característica: modifica el fenómeno que habíamos estudiado.

Una decisión cambia comportamientos. Una política modifica incentivos. Una innovación altera relaciones. Una estrategia provoca respuestas de otros actores. Una medida preventiva puede impedir que un escenario se materialice.

La realidad sobre la cual actuamos deja de ser exactamente la misma realidad que habíamos analizado. Por ello, el modelo no puede terminar en la acción.

10. Sexto movimiento: seguimiento, aprendizaje y nueva anticipación

La acción produce efectos. Algunos serán esperados. Otros no. Por ello necesitamos observar nuevamente.

El seguimiento permite reconocer cambios del entorno, comportamientos de actores, evolución de riesgos, aparición de oportunidades, efectos de las decisiones, cumplimiento o ruptura de supuestos y resultados inesperados.

Esa nueva información alimenta un proceso de aprendizaje. Y el aprendizaje obliga a revisar nuestra comprensión. Surge entonces el verdadero carácter circular del modelo: INTELIGENCIA ↔ PROSPECTIVA ↔ ANTICIPACIÓN ↔ DECISIÓN ↔ ACCIÓN ↔ SEGUIMIENTO ↔ NUEVA INTELIGENCIA

La última etapa no cierra el proceso. Lo reinicia. Esta circularidad es, de alguna manera, el fundamento operativo de la continuidad anticipatoria.

11. La Anticipación Estratégica Continua dentro del modelo

Esta arquitectura permite precisar nuevamente la posición de la Anticipación Estratégica Continua —AEC—. La AEC no constituye un método adicional. Tampoco constituye simplemente una etapa.

Representa la capacidad superior de mantener permanentemente activo el ciclo de observación, comprensión, exploración, anticipación, decisión, acción, seguimiento y aprendizaje.

Cuando la Prospectiva se realiza ocasionalmente, produce estudios. Cuando se institucionaliza, se conecta con la decisión y mantiene continuamente activo ese circuito, produce capacidad anticipatoria.

Podemos expresarlo: OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → PREPARAR → DECIDIR → ACTUAR → SEGUIR → APRENDER → VOLVER A OBSERVAR

La AEC convierte la Prospectiva de ejercicio episódico en función permanente de conducción estratégica.

12. La Integridad Prospectiva como propiedad del sistema

El Modelo Integrador permite recuperar otro concepto central desarrollado en este manuscrito: la Integridad Prospectiva. No basta con que cada componente sea correcto considerado aisladamente. Debe existir coherencia entre ellos.

Podemos disponer de buena información y utilizarla mediante una metodología inadecuada. Podemos aplicar correctamente un método sobre un fenómeno mal delimitado. Podemos construir escenarios plausibles y comunicarlos como predicciones. Podemos producir conocimiento científicamente riguroso y utilizarlo de manera éticamente irresponsable.

Podemos identificar correctamente un riesgo y hacerlo cuando ya no existe tiempo para actuar. La calidad prospectiva depende, por tanto, de la integridad de la arquitectura completa.

La Integridad Prospectiva expresa el grado de coherencia existente entre fundamentos, conocimiento, metodología, resultados, anticipación, decisión y acción.

Esta propiedad conecta la legitimidad científica, ética y operativa desarrollada desde el comienzo del manuscrito.

13. Dos circuitos de un mismo sistema

El Modelo Integrador contiene finalmente dos circuitos inseparables. El primero es vertical: VISION DEL MUNDO → VALORES → ÉTICA → PARADIGMAS → EPISTEMOLOGÍA → METODOLOGÍA → MÉTODOS → HERRAMIENTAS → CONOCIMIENTO PROSPECTIVO → ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN

Explica la arquitectura de coherencia que conduce desde los fundamentos hasta la acción.

El segundo es circular: OBSERVACIÓN → INTELIGENCIA → PROSPECTIVA → ANTICIPACIÓN → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA OBSERVACIÓN

Explica la continuidad temporal de la función anticipatoria. Uno responde: ¿Sobre qué fundamentos construimos nuestra capacidad prospectiva? El otro: ¿Cómo mantenemos esa capacidad activa frente a una realidad que cambia continuamente? La integración de ambos circuitos constituye el núcleo del modelo.

14. Un criterio para evaluar madurez prospectiva

El modelo permite también formular una pregunta institucional: ¿Cómo reconocer que una organización ha desarrollado verdadera capacidad prospectiva?

No bastaría con verificar que realiza escenarios. Tampoco que posee especialistas o utiliza determinadas herramientas. Una organización anticipatoria debería demostrar capacidad para:

observar cambios relevantes; comprender fenómenos complejos; cuestionar sus propios supuestos; explorar alternativas; reconocer incertidumbres; identificar riesgos y oportunidades; construir alertas; preparar capacidades; decidir oportunamente; actuar estratégicamente; evaluar consecuencias; aprender; y volver a anticipar.

La madurez prospectiva no se mide, por tanto, por la cantidad de estudios producidos. Se mide por el grado en que la anticipación ha sido incorporada a la cultura y a los procesos de conducción.

15. El modelo en su expresión sintética

Podemos condensar el recorrido completo: FUNDAMENTOS → COMPRENSIÓN → CONOCIMIENTO PROSPECTIVO → ANTICIPACIÓN → TIEMPO ESTRATÉGICO → ALTERNATIVAS → DECISIÓN → ACCIÓN → SEGUIMIENTO → APRENDIZAJE → NUEVA ANTICIPACIÓN

Esta secuencia expresa la tesis fundamental del Modelo Integrador: Anticipar estratégicamente no consiste en aplicar técnicas sobre el futuro. Consiste en construir y mantener una arquitectura coherente de fundamentos, pensamiento, conocimiento y acción orientada a preservar y ampliar la libertad de decisión frente a fenómenos complejos, futuros múltiples e incertidumbre.

La verdadera capacidad prospectiva de una organización no debería medirse solamente por la calidad de sus escenarios. Debería evaluarse por su capacidad para: observar antes; comprender mejor; imaginar alternativas; reconocer señales; anticipar consecuencias; preparar capacidades; decidir oportunamente; actuar estratégicamente; aprender de los resultados; y volver a anticipar.

Cuando ese circuito se institucionaliza y funciona permanentemente, la Prospectiva deja de ser un ejercicio ocasional.

Se transforma en capacidad de Anticipación Estratégica Continua. Y cuando eso ocurre, una organización modifica algo todavía más profundo: su relación con el futuro.

Ya no espera simplemente que los acontecimientos ocurran.

Procura comprender anticipadamente sus posibilidades, prepararse frente a ellas y, dentro de los límites que impone una realidad compleja, participar responsablemente en su construcción.

CAPÍTULO 6: EPÍLOGO

Anticipar para decidir, decidir para construir

Llegados al final de este recorrido, conviene regresar a una pregunta elemental: ¿Por qué necesitamos pensar el futuro? No porque podamos conocerlo con certeza. No porque exista un único futuro esperando ser descubierto. No porque dispongamos de métodos capaces de eliminar la incertidumbre.

Precisamente por la razón contraria: Necesitamos pensar el futuro porque permanece abierto.

La incertidumbre no constituye solamente una limitación de nuestro conocimiento. Expresa también la existencia de posibilidades. Si todo estuviera determinado, la estrategia perdería gran parte de su sentido. Decidimos porque existen alternativas. Actuamos porque nuestras acciones pueden producir consecuencias diferentes. Anticipamos porque todavía existe tiempo para hacer algo.

La Prospectiva Estratégica, como disciplina científica, encuentra allí una parte esencial de su razón de ser. No pretende adivinar aquello que ocurrirá. Busca estudiar rigurosamente la evolución posible de fenómenos complejos para mejorar las decisiones del presente.

Pensar antes de que sea necesario actuar

Gran parte de nuestras instituciones fueron construidas para comprender aquello que ya ocurrió y administrar aquello que está ocurriendo. Ambas capacidades son indispensables. Pero ya no son suficientes.

La velocidad del cambio, la complejidad de los sistemas, la interdependencia, la aceleración tecnológica, las transformaciones sociales y ambientales y la aparición de acontecimientos disruptivos obligan a incorporar otra capacidad: pensar antes. Pensar antes no significa decidir prematuramente. Significa disponer de conocimiento, capacidades y alternativas antes de que decidir se vuelva urgente.

Allí reside una diferencia fundamental entre anticipación y reacción. La reacción comienza cuando el acontecimiento ya impone sus condiciones. La anticipación procura actuar cuando todavía existen opciones. Por ello:

Cuanto antes comprendamos una transformación estratégicamente relevante, mayor será normalmente nuestro espacio de decisión.

Y, complementariamente:

Cuanto más tarde la comprendamos, mayor será el riesgo de que las circunstancias decidan por nosotros.

Una disciplina científica que reconoce sus límites

Afirmar la condición científica de la Prospectiva Estratégica no significa prometer aquello que ninguna disciplina puede proporcionar. No podemos conocer anticipadamente todas las decisiones de los actores. No podemos identificar todas las rupturas. No podemos eliminar la contingencia. No podemos convertir escenarios en certezas. No podemos suprimir la incertidumbre.

La científicidad de la Prospectiva reside precisamente en no ocultar esas limitaciones.

Su rigor se expresa en la capacidad para formular problemas claramente, observar fenómenos, construir y examinar evidencia, explicitar supuestos, formular hipótesis, utilizar metodologías pertinentes, distinguir hechos de interpretaciones, reconocer incertidumbres, mantener trazabilidad y someter resultados a crítica y revisión.

La humildad epistemológica no debilita a la disciplina. La fortalece. Los fundamentos permanecen. A lo largo de estas páginas hemos recorrido valores, ética, paradigmas, epistemología, metodología, métodos y herramientas.

Podrían aparecer nuevos métodos. Seguramente aparecerán nuevas herramientas. La inteligencia artificial modificará profundamente algunas formas de investigar, analizar, simular y comunicar. Las tecnologías continuarán transformándose. Pero cuanto mayor sea nuestra capacidad instrumental, mayor será también la necesidad de fundamentos.

Una herramienta puede aumentar nuestra capacidad de cálculo. No necesariamente nuestra capacidad de comprender.

Puede procesar cantidades extraordinarias de información. No necesariamente determinar qué información es relevante. Puede generar escenarios. No necesariamente establecer qué escenarios merecen ser considerados. Puede acelerar respuestas. No necesariamente formular mejores preguntas.

Por eso, al finalizar este recorrido, la frase que lo acompañó desde el comienzo conserva plenamente su sentido:

Las herramientas permiten hacer Prospectiva. Los fundamentos permiten hacer buena Prospectiva.

Principios que emergen del recorrido: Más que formular una doctrina cerrada, este manuscrito ha intentado construir una posición. De ella emergen algunos principios.

- El fenómeno precede al método.
- La complejidad exige pensamiento sistémico.
- La incertidumbre debe ser reconocida, estructurada y comunicada, no ocultada.
- La imaginación prospectiva necesita disciplina intelectual.
- La posibilidad no equivale a la deseabilidad.
- Todo conocimiento prospectivo contiene responsabilidades éticas.
- La pertinencia metodológica es más importante que la sofisticación instrumental.
- La anticipación adquiere valor cuando amplía tiempo y alternativas.
- La calidad de la decisión comienza antes de la decisión.
- La acción modifica la realidad y obliga a volver a observar.

La Prospectiva Estratégica sólo alcanza su plenitud cuando se convierte en capacidad continua de aprendizaje y anticipación. No son conclusiones destinadas a clausurar la discusión. Son fundamentos desde los cuales continuarla.

El prospectivista

También emerge de este recorrido una determinada concepción del prospectivista. No debería ser simplemente un especialista en escenarios. Ni un

operador de herramientas. Ni alguien que pretenda poseer una capacidad privilegiada para conocer el futuro.

Su tarea es intelectualmente más exigente.

Debe aprender a observar sin reducir prematuramente; pensar sistémicamente; comprender trayectorias; analizar y sintetizar; distinguir evidencia de interpretación; reconocer supuestos; formular hipótesis; trabajar con incertidumbre; escuchar perspectivas diferentes; cuestionar paradigmas; imaginar configuraciones todavía inexistentes; reconocer valores y responsabilidades; y transformar conocimiento en implicancias para la decisión.

Necesita, por tanto, capacidades fenomenológicas, sistémicas, históricas, analíticas, sintéticas, críticas, imaginativas, éticas y estratégicas. Y necesita algo todavía más difícil de enseñar: **criterio**.

Porque ninguna metodología puede sustituir completamente el juicio de quien debe decidir qué observar, qué preguntar, qué método utilizar, qué resultado considerar significativo y qué incertidumbre reconocer.

La responsabilidad de anticipar

Existe finalmente una dimensión ética que atraviesa todo el manuscrito. ***Anticipar genera responsabilidad.*** No porque el prospectivista pueda controlar el futuro. Sino porque aquello que somos capaces de reconocer anticipadamente puede modificar nuestras obligaciones presentes.

Si advertimos un riesgo grave con suficiente anticipación, la indiferencia deja de ser intelectualmente neutral. Si reconocemos consecuencias que pueden afectar a otros, debemos incorporarlas al análisis.

Si una decisión presente puede comprometer seriamente las posibilidades de generaciones futuras, nuestro horizonte ético no puede detenerse en quienes participan hoy de la decisión.

La Prospectiva amplía el horizonte temporal de nuestra mirada. La ética debe ampliar, en consecuencia, el horizonte temporal de nuestra responsabilidad.

De anticipar a construir

Tal vez la conclusión más profunda sea también la más sencilla. El futuro no es un lugar al cual algún día llegaremos. Es un espacio de posibilidades que comienza a configurarse mediante decisiones adoptadas en el presente.

No podemos construir cualquier futuro que deseemos.

La realidad impone restricciones. Otros actores poseen voluntad y capacidad de acción. Existen acontecimientos que no controlamos. Los sistemas complejos generan consecuencias inesperadas.

Pero entre la ilusión de controlar el futuro y la resignación de esperarlo existe un territorio estratégico extraordinariamente importante: el territorio de la anticipación.

Allí podemos comprender mejor. Prepararnos mejor. Reconocer antes. Reducir vulnerabilidades. Construir capacidades. Generar alternativas. Aprovechar oportunidades. Decidir oportunamente. Aprender continuamente. Y preservar, hasta donde nuestras circunstancias lo permitan, nuestra libertad frente a aquello que todavía no ha ocurrido.

Por eso, la secuencia final de este manuscrito no debería terminar en FUTURO.

Debería terminar —y comenzar nuevamente— en: OBSERVAR → COMPRENDER → EXPLORAR → ANTICIPAR → DECIDIR → ACTUAR → APRENDER → VOLVER A OBSERVAR

Porque anticipar no significa esperar pasivamente aquello que vendrá. Significa prepararse para decidir antes de que los acontecimientos decidan por nosotros.

Y decidir estratégicamente significa asumir que nuestras decisiones presentes participan, inevitablemente, en la construcción de aquello que mañana llamaremos futuro.

Cierre

Podemos entonces expresar en una última formulación el sentido de todo este recorrido:

La Prospectiva Estratégica es una disciplina científica orientada a comprender la evolución posible de fenómenos complejos para generar conocimiento anticipatorio que amplíe el tiempo estratégico, preserve alternativas y mejore la libertad de decisión y de acción.

Su propósito último no es predecir. Es comprender antes para decidir mejor. No es eliminar la incertidumbre. Es evitar que la incertidumbre nos encuentre intelectualmente desprevenidos.

No es controlar el futuro. Es preservar y ampliar nuestra capacidad para actuar responsablemente frente a sus posibilidades.

Y quizás allí resida la responsabilidad más profunda de quien practica la Prospectiva: no decir qué futuro ocurrirá, sino ayudar a que personas, organizaciones y sociedades comprendan qué futuros podrían ocurrir y conserven, mientras todavía exista tiempo, la libertad necesaria para decidir frente a ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PRINCIPALES

- 1) Aristóteles. (349 a.C.) **Ética a Nicómaco**. Ediciones varias, distintos lugares.
- 2) Balbi E. y Crespo F. (1997, reeditado en formato digital en 2024) **Capturando el Futuro**; Editoriales Formato; y Autores de Argentina. La edición digital puede descargarse gratuitamente del sitio web www.anticiparse.org
- 3) Balbi E. el al, (2014, reeditado en formato digital en 2024) **Construyendo el Futuro**, Editoriales Balbi y Autores de Argentina. La edición digital puede descargarse gratuitamente del sitio web www.anticiparse.org
- 4) Balbi E. el al, (2024) **Historia del Futuro**, Editorial Autores de Argentina. La edición digital puede descargarse gratuitamente del sitio web www.anticiparse.org
- 5) Balbi E. el al, (2024) **Anticiparse o Sufrir**, Editorial Autores de Argentina en formato digital. La edición digital puede descargarse gratuitamente del sitioweb www.anticiparse.org
- 6) Berger, G. (1964). **Phénoménologie du temps et prospective**. Presses Universitaires de France.
- 7) Bocheński, I. M. (1965). **The Methods of Contemporary Thought**. D. Reidel. [Ediciones en español: Los métodos actuales del pensamiento].
- 8) Bunge, M. (1983). **Epistemology & Methodology I: Exploring the World**. D. Reidel.
- 9) Bunge M. (1995) **Sistemas Sociales y Filosofía**. Editorial SUDAMERICANA
- 10) Godet, M. (2006). **Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool**. Economica.
- 11) Jonas, H. (1984). **The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age**. University of Chicago Press.
- 12) Jouvenel, B. de (1967). **The Art of Conjecture**. Weidenfeld & Nicolson.
- 13) Kant, I. (1785) **Fundamentación de la metafísica de las costumbres**. Ediciones varias.
- 14) Masini, E. B. (1993). **Why Futures Studies?** Grey Seal.
- 15) Morin, E. (1990). **Introduction à la pensée complexe**. ESF
- 16) Morin, E. (1991). **La Méthode**. Éditions du Seuil.
- 17) Popper, K. R. (1963). **Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge**. Routledge.
- 18) Sen, A. (1999). **Development as Freedom**. Oxford University Press.
- 19) Slaughter, R. A. (1996). **The Knowledge Base of Futures Studies as an Evolving Process**. Futures, Elsevier Sciences Limited.
- 20) Weber, M. (1919). **Politik als Beruf [La política como vocación]**. Ediciones varias.

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>
