

# *INTELIGENCIA, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA, LAS TRILLISAS DE ORO*

*Mag. Sergio Rico<sup>1</sup>*

*Primera parte*

## **LA VIRUELA**

La viruela era causada por el virus VARIOLA que surgió en las poblaciones humanas en torno al año 10.000 a.c. Durante varios siglos, sucesivas epidemias devastaron a la población. Era una enfermedad tan letal, que en algunas culturas antiguas estaba prohibido dar nombre a los niños hasta que contrajesen la enfermedad y sobreviviesen a ella. Su tasa de mortalidad llegó a ser hasta de un 30% de los pacientes infectados.

¿Que hicieron los investigadores, los científicos para llegar, hoy en día a contener esta enfermedad mortal?

Recolectaron información de diferentes partes del mundo, conocieron diferentes formas de cómo aparecía en el cuerpo dicha enfermedad, conocieron diferentes formas de tratamiento que pusieron en marcha diferentes análisis, procesaron toda la información obtenida en un ciclo continuo hasta que llegaron a obtener una vacuna que frenó este mal. Dentro de esa recolección de información, fueron analizando la información y evaluando las fuentes, si eran ciertos los informes, si eran confiables, o sea, iban evaluando toda la información recogida.

¿Sabrían los científicos de esa época (1800-1900) que estaban haciendo inteligencia? Es muy probable que no lo relacionaran con esta rama de la Toma de Decisiones, con esta herramienta tan potente, que desconocerla hoy en día sería como no haber avanzado nada.

---

<sup>1</sup> Cnel. Retirado, Magister en Ciencias Políticas (UDELAR), Licenciado en Ciencias Militares, Orientación Asesoramiento y Planificación (2007), Diplomado en Ciencias Políticas, Fue Director de la Cátedra de Estrategia y Docente del Colegio de Defensa, Director del Curso de Prospectiva en el Centro de Altos Estudios Nacionales, (Colegio de Defensa), Realizó entre otros el curso de Estrategia en Políticas de Defensa y Relaciones cívico Política Militares (2010, 2012 CHDS, Washington, EE.UU.) Miembro permanente del Comité de Seguridad Internacional y Defensa del Instituto de Relaciones Internacionales (IRI) de la Universidad de La Plata, Argentina. Actualmente, Docente invitado en Prospectiva Estratégica en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Bs.As. Argentina. Integra la Red Latinoamericana de Investigación y Desarrollo de las Políticas Públicas, miembro activo de la Red Latinoamericana de Futuro

Ahora bien, los tiempos han cambiado, existen otras amenazas como la Viruela o peores, llevemos este concepto al nivel de la Nación, del Estado, o también al nivel regional (MERCOSUR, UNASUR, ONU) y encontraremos que en todos los niveles de la toma de decisiones se necesita información procesada, analizada, evaluada, se necesita Inteligencia, pero no para conocer simplemente que pasó en el ayer, necesitamos dicha información para conocer lo mas aproximado posible que va a ocurrir mañana.

Hace mas de una década, mas precisamente el día, 28 de agosto de 2003, la Declaración sobre Seguridad en las Américas aprobada por la Organización de Estados Americanos (O.E.A) establece entre otras cosas que “Las amenazas, preocupaciones y otros desafíos a la seguridad en el Hemisferio son de naturaleza diversa y alcance multidimensional y el concepto y los enfoques tradicionales deben ampliarse para abarcar amenazas nuevas y no tradicionales, que incluyen aspectos políticos, económicos, sociales, de salud y ambientales”. Y mas adelante establece entre otros conceptos que “la pobreza extrema y la exclusión social de amplios sectores de la población, que también afectan la estabilidad y la democracia. La pobreza extrema erosiona la cohesión social y vulnera la seguridad de los Estados”

Como vemos tenemos varias viruelas y todas ellas muy amenazantes, para todas se necesita información procesada, se necesita INTELIGENCIA, son amenazas tan importante como la viruela, tan importante que aparte de lamentar la pérdida de vidas humanas también vulnera como lo dice la propia declaración de todos los países del continente, la seguridad de los Estados.

Para combatir la pobreza los Estados, cada uno a su manera desarrollan programas de desarrollo social, implementan políticas públicas para apaliar dicha amenaza y al mismo tiempo desarrollan planes para mejorar la economía, aumentar el PBI y de esa manera tratar de realizar una distribución de la riqueza mas justa, ir dando trabajo y así paulatinamente eliminar o disminuir esta amenaza que puede llegar a terminar con la vida institucional de algún estado.

Pero ¿cómo hacer todo este proceso al igual que los científicos de antaño sin información oportuna, sin el procesamiento de la misma? Y también debemos reflexionar, luego de tener la Inteligencia en forma oportuna, ¿qué decisión tomar? ¿Cómo utilizar de mejor manera los recursos?

La realidad es una sola, pero para poderla estudiar y conocer a cabalidad, debemos descomponerla en diferentes facetas, aspectos o puntos de vista, que a su vez nos guiaran a aquellos indicios o elementos de juicio faltantes que deberemos buscar para estar informados.

Dicha información debe ser interpretada por los expertos en diferentes temas, debe ser procesada y por sobre todas las cosas debe ser integrada ya que la problemática de ésta amenaza es multidisciplinaria, es Nacional. Debemos realizar Inteligencia Nacional.

¿Que es entonces la Inteligencia?

Es el resultado del proceso de la colección de datos, su interpretación, su procesamiento y su integración, para luego volver a salir a buscar los datos faltantes o confirmar los existentes y así realizar un nuevo proceso que termina siendo un ciclo continuo, que produce conocimiento veraz, es decir inteligencia y que en todo momento debe alimentarse para mejorar su calidad y hacerla oportuna,

En conclusión la inteligencia resulta imprescindible para mejorar la actuación del usuario u organismo interesado en su producción. Es imprescindible para la toma de decisiones, todo decisor debe tener información oportuna, procesada, evaluada, confirmada, que cumpla todo el ciclo del procesamiento para tomar la mejor alternativa en forma oportuna.

Toma de decisiones que no será antojadiza, que debe estar dentro de una estrategia trazada, que debe estar en busca de un escenario futuro y que el mismo sea un escenario deseado, Estrategia y Prospectiva, las otras hermanas inseparables de la Inteligencia.

### *Segunda parte*

#### **LA DECISION**

Vimos anteriormente la necesidad de contar con Inteligencia, podríamos decir que hoy en día, que los científicos de antaño produjeron Inteligencia Científica ya que el Estado como tal, como lo conocemos hoy en día, recién estaba en formación. Pero en esta segunda parte de estas reflexiones comenzaremos hablar siempre a nivel Nacional,

a nivel del Estado, el mas alto nivel que debe de guiar el accionar a través de los Intereses Nacionales traducidos en Objetivos Nacionales y Objetivos Estratégicos.

Desde la más remota antigüedad, el hombre, al tomar sus decisiones, sintió la necesidad de anticiparse al futuro para alcanzar sus objetivos, algo que resultaba crucial en tiempos de guerra. Tan es así, que ya en la Biblia aparecen los profetas orientando a militares y gobernantes para que pudieran alcanzar el futuro que Dios les tenía reservado, en tanto que en la antigua Grecia eran los oráculos quienes cumplían con esa función, como el Oráculo de Delfos, donde la sacerdotisa Pítia recitaba las predicciones en nombre de los dioses. En consecuencia la predicción pasó a asociarse con el estratega, que era quien desarrollaba el arte o ciencia del general, de empleo de los medios militares para alcanzar el objetivo de la guerra.

Dicha «capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna» es la Planificación Estratégica, la que definiremos como «una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones”. Su vertiginoso desarrollo en nuestros días, hace necesario conocer alguna de sus herramientas y tal es la intención de estas reflexiones.

Nos enfocaremos mas profundamente en la Estrategia Nacional, lugar donde se utilizará la Inteligencia Estratégica obtenida y para ello le daremos una definición a la Estrategia Nacional, “Ciencia y el arte de materializar la acción dispuesta por la Política desarrollando y aplicando el Poder, a fin de satisfacer los objetivos e intereses establecidos”.

Como puede apreciarse, la Estrategia consiste en determinar cómo administrar los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.), para lograr o mantener los objetivos fijados por el órgano decisor según sea el caso a estudio. Aquí nos adelantamos un poco en las reflexiones finales; ¿cómo y para qué fijamos Objetivos, a dónde queremos llegar? ¿con qué escenarios me voy a encontrar en los próximos años?

Al comenzar a definir la Estrategia a utilizar, debemos primero plantearnos las siguientes interrogantes:

- ¿dónde estamos?,
- ¿hacia dónde vamos?,
- ¿cuál serán los escenarios futuros?,
- ¿hacia dónde queremos ir?,
- ¿qué debemos hacer? :

En otras palabras, ¿cuál es el escenario actual? ¿Cuál es el escenario futuro?; si no modifico mi actitud, ¿qué escenario deseo tener en el futuro? acorde a los recursos humanos y materiales que tengo y ¿qué acciones estratégicas debo realizar? o sea que decisiones debo tomar, para encaminarme hacia ese escenario deseado. Dar respuesta a estas interrogantes exige analizar la situación actual, el contexto, la normativa vigente, para luego diseñar los objetivos y metas a cumplir, y finalmente, diseñar la estrategia más apropiada para el logro de los objetivos planteados.

La misma involucrará, entre otros aspectos: elaborar y seleccionar diversas alternativas, determinar las normas y políticas que orientarán la ejecución, así como la secuencia o prioridades de las distintas operaciones y tareas a realizar, debiéndolas expresar en tiempo, recursos y medios necesarios para comenzar el trabajo. Para que la planificación sea exitosa, debemos conocer previamente la visión, misión y objetivos de la institución

Estamos reflexionando hasta aquí en una parte del proceso de toma de decisiones, el cual se compone de las tres hermanas, de las trillizas de oro, todas ellas necesarias. Debemos conocerlas bien, harán que nuestras acciones sean mas eficientes y eficaces, sin lugar a dudas llegaremos al puerto que habíamos elegido llegar, utilizaremos menos recursos y también llegaremos a un puerto posible de llegar, que no sea utópico que sea una decisión prevista en base a otras decisiones a tomar posteriormente, este es un ciclo de nunca acabar, ya que una vez ahí seguiremos buscando información, diseñando escenarios y buscando nuevos horizontes.

La toma de decisiones en Estrategia Nacional es la selección de una serie de Acciones Estratégicas que una vez seleccionadas y aprobadas, tendrán un orden de aplicación, pero algo muy importante que varios se olvidan a la hora de firmar la gran

obra, y es la selección de los indicadores. Estos pueden ser de Impacto, de Gestión o de Resultados, sin ellos será imposible monitorear las Acciones Estratégicas, sino medimos no sabemos cómo andamos

### *Tercera Parte*

#### **LA PREDICCIÓN**

La Prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente; en consecuencia, al realizar la planificación estratégica para alcanzar nuestros objetivos, debemos recordar que en el camino trazado podemos encontrar dificultades que aumenten el riesgo de no alcanzar los objetivos deseados. Para ello debemos tener una línea de pensamiento que busque como objetivo, lograr la capacidad de anticiparse a los acontecimientos, visualizar su destino y construir el futuro que se considere más conveniente.

Si carecemos de los recursos necesarios para modificar los acontecimientos futuros, debemos tratar de identificar el escenario futuro, conocer los acontecimientos por venir y visualizar su evolución, facilitando la construcción de escenarios que permitan guiar la acción permanentemente para estar en las mejores condiciones ante el futuro proyectado, que no es una mera proyección de los sucesos actuales, sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias destinadas a alcanzar los objetivos establecidos.

Para entender la herramienta prospectiva, se debe comprender que en el espacio de la planificación estratégica el pasado está en la memoria (en los archivos); el presente está en el hoy, en lo que estamos ejecutando; y que el futuro es lo único en que podremos influir. Es así que, una vez imaginado el futuro, definido el mejor escenario posible e identificado el más probable, deberemos administrar nuestros recursos para elegir la mejor acción estratégica posible para alcanzarlo; aquella que nos lleve con menos incertidumbre y riesgos al final del camino que nos hemos trazado.

Gastón Berger en 1957 <sup>2</sup> dijo que la Prospectiva es una actitud del espíritu y resaltaba de dicha herramienta cuatro aspectos fundamentales:

---

<sup>2</sup> *Prospectiva “La llave para la planificación estratégica” Raul J.Grumbach. Recopilado por el IMES, Montevideo, Uruguay agosto 2002.*

- Ver a lo lejos: identificar fenómenos esenciales que puedan romper tendencias, sin confundirlas con pequeñas variaciones coyunturales de tiempo; mirar a largo plazo.
- Ver con amplitud: estudiar todas las áreas, tener una visión amplia del conjunto y ser multidisciplinario, ya que diferentes ópticas se cruzarán en distintas dimensiones; mirar de modo global.
- Ver con profundidad: es necesario ver la totalidad de los hechos, estudiar con la debida profundidad acorde al tiempo disponible, separar lo importante de lo superfluo más hoy en día ante el gran cúmulo de información disponible; mirar en forma científica.
- Ver con osadía: no hay que acertar el futuro, lo fundamental es identificar diferentes opciones para intentar cambiar el posible escenario futuro o intentar modificarlo, acercarse de mejor manera; mirar en forma creativa.

La Prospectiva busca conocer el futuro para transformar ese escenario o de lo contrario transformar nuestras acciones estratégicas para llegar de la mejor manera posible al mismo, tal vez impuesto por razones exógenas. En consecuencia, es una herramienta que ayuda a interpretar posibles contingencias, reduce riesgos e incertidumbres y tiene como objetivo descubrir escenarios futuros ya sean estos deseables o no deseables para nuestros intereses. En definitiva, *“es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no solo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como también los comportamientos de los actores implicados, de manera de reducir la incertidumbre, iluminar el presente y operar mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”*.<sup>3</sup>

Como puede verse, la Prospectiva requiere un enfoque multidisciplinario: debe analizar el pasado, seleccionar diferentes variables a estudiar e identificar a los actores que puedan influir o haber influido con acciones estratégicas y cuya tendencia beneficie o perjudique el camino trazado para el logro de nuestros objetivos.

Hemos visto hasta aquí, qué es la Prospectiva, cual es la actitud que esta herramienta de planificación desarrolla, y que su función culmina mediante la descripción de escenarios futuros. Como ya vimos es una caja de herramientas, donde

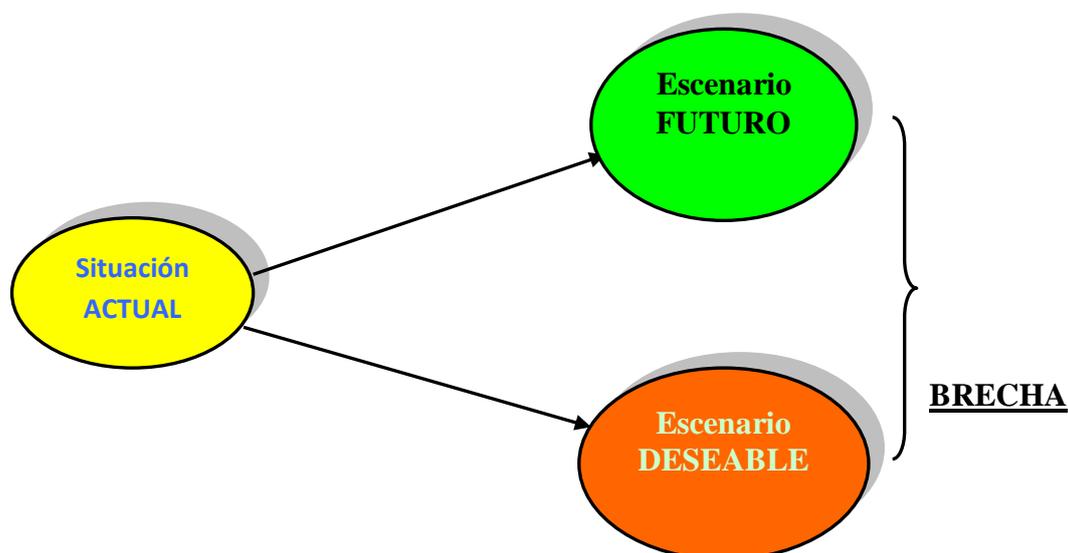
---

<sup>3</sup> [www.prospecti.es](http://www.prospecti.es) Instituto de Prospectiva Estratégica. Zaragoza España último acceso 15-08-2007.

encontraremos un conjunto de métodos (Construcción de escenarios, Analogía histórica, Brainstorming, Teoría decisional, Matriz decisional, Monitoreo, Opinión de expertos, Perspectivas múltiples entre otros) <sup>4</sup> que sirven al propósito de explorar el pasado, el presente y el futuro en forma científica, en tantas disciplinas como sea posible. Aquí debemos preguntarnos: *¿qué hacemos con los resultados?* *¿Para qué sirven?* *¿Qué podemos hacer con ellos?* Antes que nada, debemos decir que esta caja de herramientas está al servicio del decisor, el cual usándola correctamente va a disminuir la probabilidad de error al tomar su decisión oportuna.

La Prospectiva busca llevar adelante en forma anticipada las acciones necesarias para influir y alterar los acontecimientos futuros o adaptarnos a sus consecuencias con menos daños y riesgos. La utilizamos para mejorar la calidad de las decisiones, como así también para compartir visiones y entendimientos en posibles caminos a construir, para acortar la brecha que siempre existirá entre el escenario deseado y el escenario futuro, brecha que generalmente es negativa.

Es por todo conocido que en la planificación estratégica, a largo plazo, se debe comenzar por un análisis de la situación actual, pero hoy en día, no alcanza con una fotografía del presente, debemos de profundizar el tema y mirar hacia atrás, descubrir tendencias del pasado y realizar un estudio sistémico del mismo.



---

<sup>4</sup> Aquiles Gallardo Puelma, *Apuntes de Prospectiva, Santiago de Chile, Chile CESIM, 2008.*

Luego de hacerlo y teniendo un diagnóstico de la situación actual, podemos proyectarnos al futuro, teniendo siempre en cuenta los planes a ejecutar, el desarrollo tecnológico, la mentalidad innovadora y los factores nuevos que el ambiente nos impone o impondrá.

La discusión más grande que existe respecto a esta herramienta es, si al tomar la decisión final, puedo con mi voluntad cambiar o no el futuro. Aquí algunos podrán sostener que un país o una organización sin un poder económico, tecnológico específico no puede cambiarlo, otros dirán lo contrario; pero lo importante no está allí, sino en conocer cuál será el escenario futuro hacia donde se dirige mi organización, cuál es el ambiente externo e interno más probable que ocurra, y a partir de ahí tomar decisiones oportunas para disminuir la incertidumbre y los riesgos que encontramos en el análisis de la situación.

El decisor podrá entonces, mediante las mejores acciones estratégicas que tenga disponibles, fijar u orientar el rumbo a tomar para adecuarse de la mejor forma posible a ese escenario, muchas veces incierto pero probable; teniendo en cuenta que, si bien frecuentemente no podrá modificar el escenario, sí podrá modificar su conducta para llegar a él de la mejor forma posible.

Por lo tanto, la Prospectiva resulta una herramienta imprescindible para la toma de decisiones estratégicas, y debemos profundizar día a día, su estudio y desarrollo.

Es así que la Prospectiva nos ayuda a conocer la situación actual y nos muestra los posibles futuros con las diferentes probabilidades de adopción. Luego de conocer la realidad y el futuro que se avecina, el decisor deberá decidir qué acciones estratégicas encarar para llegar al escenario deseado para la organización, y aquí debemos volver a nuestra definición de Estrategia y decidir cómo usar nuestros medios humanos y materiales (el Poder), y como desarrollar nuestra o nuestras acciones estratégicas, las que vamos a traducir en Objetivos.

Al determinar la acción estratégica, deberemos, en primera instancia, identificar qué efecto buscamos a largo plazo, cuales necesitamos a mediano plazo y cuales en el corto plazo; como se ve, debemos formar una cadena de causalidad, buscando el efecto inmediato, el deseado y el ulterior.

En dicha acción estratégica se deberán dejar bien en claro, el sujeto o actor que deberá realizar la acción, los medios humanos, materiales y financieros a utilizar, el

tiempo necesario, el espacio -o sea en que lugares de la organización se van aplicar- y por último los objetivos buscados. Este proceso es continuo, y en él debemos tratar de medir de alguna manera los objetivos a corto plazo y establecer indicadores de control para observar, momento a momento, si vamos alcanzando los objetivos propuestos o debemos cambiar la acción dispuesta por alguna causa endógena o exógena.

Como puede apreciarse, la Prospectiva resulta una herramienta idónea para que la Planificación Estratégica pueda cumplir con el cometido definido al comienzo del trabajo por Aquiles Gallardo Puelma de ser *«una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr al máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones»*

*Para culminar estas reflexiones, es imposible diseñar escenarios sin Inteligencia, es imposible Planificar sin tener los objetivos claros, sin determinar escenarios, sin hacer Investigación Prospectiva, es imposible tomar decisiones sin información, sin Inteligencia y sin saber para qué quiero esa información, como ven las tres hermanas, las trillizas de oro son inseparables.*