



PROSPECTIVA ESTRATÉGICA:  
DISEÑAR ESCENARIOS  
MÚLTIPLES PARA VISUALIZAR  
UN FUTURO INCIERTO

**J. PETER SCOBLC**

Investigador sénior del programa de  
Seguridad Internacional de New America  
y director de Prospectiva Estratégica en  
Metaculus

## La necesidad de la prospectiva estratégica

Son muchos los gobiernos que se encuentran, desde hace tiempo, a merced de lo que Dean Acheson, antiguo secretario de Estado de Estados Unidos entre 1949 y 1953, denominó «el estruendoso presente»<sup>1</sup>.

Tanto entre académicos como entre profesionales, entre el sector privado y en el público o entre liberales y conservadores, existe un consenso cada vez mayor acerca de que los gobiernos se centran demasiado en los resultados a corto plazo, a expensas del largo plazo. Esta tendencia a no tener en cuenta el futuro no solo reduce el rendimiento económico, amenaza el medio ambiente y socava la seguridad nacional —por citar solo algunas de las consecuencias más inmediatas—, sino que hace a los países más vulnerables ante los imprevistos y limita su capacidad de respuesta ante las crisis, como se hizo evidente en 2020 y 2021, cuando el mundo tuvo que lidiar con la pandemia de la COVID-19 sin haber invertido lo suficiente en infraestructuras de salud pública.

Esta mirada cortoplacista no solamente genera problemas de ineficiencia o ineficacia del gobierno, sino que, si observamos al sector privado, la situación no es mejor; es más, en ciertas cuestiones, la situación es incluso más preocupante. Pese al convencimiento general de que las empresas deben crear valor a largo plazo, lo cierto es que muchas de ellas priorizan lo inmediato a lo que ha de venir más adelante, y no son pocas cuyos altos directivos anteponen los beneficios trimestrales al desarrollo de proyectos que repercutirán beneficios en el futuro.

Es por ello por lo que la crítica del cortoplacismo, tanto público como privado, cuenta con un número creciente de adeptos que destacan por su persistencia, su amplitud y su unanimidad. Tal y como señaló el *Financial Times*, «a principios de 2020, todo el mundo coincide en su crítica al

cortoplacismo, desde los altos ejecutivos en el Foro Mundial de Davos, hasta los ecologistas de organizaciones sin ánimo de lucro como el WWF»<sup>2</sup>.

La duda es ¿a qué se debe que las organizaciones tanto públicas como privadas opten por dar preferencia al presente, en detrimento del futuro? Los investigadores del mundo empresarial lo atribuyen a las prioridades de los inversores, la retribución de los ejecutivos, el activismo de los accionistas y las expectativas de beneficios<sup>3</sup>, mientras que los politólogos tiende a señalar otros factores, como que las democracias incentivan a los políticos a centrarse en los costes y beneficios del ciclo electoral vigente, o que la prioridad de los votantes es resolver sus problemas inminentes y buscar beneficios inmediatos, a lo que algunos añaden el papel de determinados grupos de intereses, en cuya agenda se incluye la voluntad de minar los esfuerzos por desarrollar una política más sostenible<sup>4</sup>. Investigadores de otros campos que también han abordado el tema citan otros factores, como la tiranía de la inmediatez del correo electrónico, el incesante ciclo de noticias o la presión de las redes sociales<sup>5</sup>.

Es por ello que, quienes abogan por el largoplacismo, apuestan precisamente por estrategias y métodos para aliviar tales presiones. Por ejemplo, en el ámbito empresarial, los investigadores han sugerido introducir cambios en la gestión de los incentivos, eliminando la exigencia de previsiones de beneficios trimestrales<sup>6</sup> o reconsiderando cómo se remunera a los directivos<sup>7</sup>. También existen muchas propuestas sobre posibles maneras de incentivar a los responsables políticos a conceder mayor valor al futuro: obligarles legalmente a salvaguardar los intereses de las generaciones futuras, o ampliar la cuota del voto

1. Véase Zegart (2009).  
2. Véase Murray (2021).

3. Véase Sampson y Shi (en edición).  
4. Véase MacKenzie (2016).  
5. Véase Zegart (*op.cit.*).  
6. Véase Barton (2017).  
7. Véase, por ejemplo, Babcock *et al.* (2021).

juvenil en detrimento del de los mayores –de hecho, una propuesta reciente sugería eliminar el requisito de la edad mínima para ejercer el derecho a voto<sup>8</sup>, o incluso conceder a los legisladores más tiempo en el cargo y exigirles que establezcan objetivos a largo plazo. Existen incluso propuestas para crear una «Secretaría del Futuro» o, en el ámbito internacional, un «Alto Comisionado de las Naciones Unidas para el Futuro»<sup>9</sup>. Un creciente compendio de iniciativas que comparten un objetivo común: incentivar la perspectiva del largo plazo en la toma de decisiones, y otorgarle la importancia que merece.

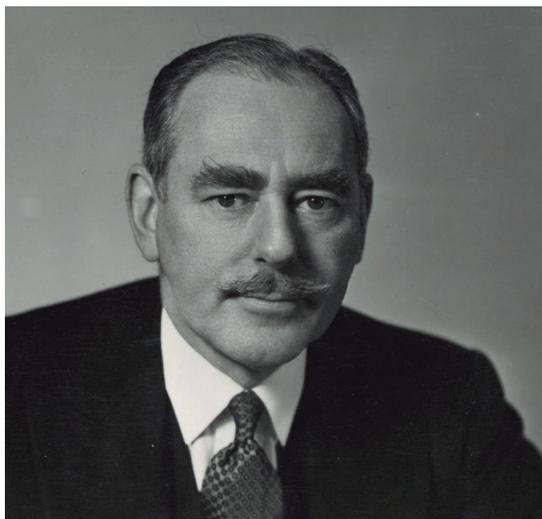
Sin embargo, dar por hecho que los responsables políticos se centrarían más en el futuro si pudieran liberarse del ruido del presente, es también asumir que es posible ver el futuro con claridad. En esencia, toda política se basa en una predicción, que es la que establece que una determinada acción gubernamental tendrá un determinado efecto. Es por ello que, al argumentar que una política más centrada en el largo plazo es también una *mejor* política, se sugiere implícitamente que se es capaz de prever con exactitud sus efectos. En este punto, debemos reconocer que corremos el riesgo de equiparar el largo plazo a una suerte de predicción, es decir, de confundir el *pensar* en el futuro con *conocer* el futuro.

Un buen punto de partida para este tipo de reflexión es creer que, por más que pensemos en el futuro, no seremos capaces de anticiparlo de manera más exacta. Se podría ralentizar el ritmo de las elecciones y abolir Twitter pero, por norma general, cuanto más nos alejamos del presente, más incierta resulta nuestra visión del futuro. Si bien es posible atribuir probabilidades significativas a los acontecimientos políticos y económicos a corto plazo, inevitablemente, la incertidumbre aumenta a medida que avanzamos en el horizonte temporal<sup>10</sup>, limitando nuestra capacidad de predicción hasta el punto que podemos afirmar que, casi con total certeza, dentro de diez años viviremos acontecimientos que nadie habrá previsto.

Si tenemos en cuenta la dificultad para predecir a largo plazo, centrarse en el corto plazo es una manera comprensible, aunque desafortunada, de hacer frente a la incertidumbre. En palabras del sociólogo estadounidense James March, las organizaciones sacrifican el futuro por su presente porque sus «beneficios son positivos, cercanos y predecibles», mientras que la recompensa por atender al futuro es «incierto, distante y a menudo negativa»<sup>11</sup>. En otras palabras, anteponen la «explotación» a la «exploración».

Naturalmente, sobrevivir a corto plazo es una condición indispensable para progresar a largo plazo; no obstante, las organizaciones deben buscar un justo equilibrio entre la cantidad de exploración y la de explotación. El problema aquí radica en que ambas nociones son vistas a menudo como antagonistas, como dos polos *en tensión*: exploración y explotación son dos actividades diferenciadas, que exigen diferentes maneras de pensar y diferentes estructuras organizativas, motivo por el cual desarrollar ambas estrategias de manera simultánea puede parecer paradójico<sup>12</sup>. El reto no es solo que las empresas dediquen recursos a pensar sobre el futuro, sino que cuando lo hagan, no dejen de atender a los imperativos del presente.

8. Véase Stone (2021).
9. Salvo la propuesta de eliminar el criterio de la edad para el voto, estas propuestas están recogidas en Boston (2014 y 2017).
10. Ramírez y Selin (2014) criticaron acertadamente esta idea de que la incertidumbre aumenta de manera constante a medida que nos desplazamos hacia el futuro, como sugiere el conocido «cono de futuros». Dicho esto, la probabilidad de que se produzca cualquier suceso aumenta con el tiempo. Creer que un acontecimiento puede producirse con igual probabilidad en un horizonte de un año, que en uno de diez años, es un ejemplo de lo que los investigadores en psicología llaman «insensibilidad al alcance». Véase a este respecto Tetlock y Gardner (2016) y Kahneman y Frederick (2002).
11. Véase March (1991).
12. Véase Smith y Tushman (2005).



**En la medida en que se eluda la incertidumbre y se actúe basándose en suposiciones (...), se estará realizando una planificación de contingencias, no una planificación de escenarios. Es decir, uno se está preparando para un desafío que uno mismo ha imaginado.**

Lamentablemente, la desconexión entre presente y futuro no hace sino aumentar. El mundo se está haciendo más volátil, incierto, complejo y ambiguo<sup>13</sup>. Esto sucede por muchas razones, entre ellas la creciente velocidad del cambio tecnológico y el grado de interdependencia, que ha multiplicado el número de vectores y variables que afectan potencialmente a nuestros sistemas económicos, sociales y políticos. La consecuencia directa de esta mayor complejidad es que el volumen de incertidumbre irreducible —entendida como el número y la gama de fenómenos futuros a los que no podemos asignar probabilidades significativas— irá en aumento. Así pues, aunque la sofisticación de las tecnologías predictivas avanza, la única certeza que podemos anticipar con seguridad es que habrá sorpresas.

La cuestión necesaria no es por tanto (o no solo) *cuánto* debemos pensar en el futuro, sino más bien *cómo* debemos pensar en el futuro, atendiendo al hecho de que la predicción no es una opción realista. Este es precisamente el eje central del presente artículo, que plantea que la práctica de la prospectiva estratégica es una manera de imaginar futuros alternativos para percibir mejor los acontecimientos emergentes, darles forma y adaptarse a ellos. Los métodos de prospectiva estratégica, como la planificación de escenarios, pretenden hacer más flexibles los supuestos de los participantes y fomentar el desarrollo de estrategias más sólidas, mejorando así la resiliencia ante los cambios rápidos. La prospectiva estratégica presupone un alto grado de incertidumbre en el futuro y, al ofrecer métodos estructurados para abordar la incertidumbre a largo plazo, permite una reflexión más constructiva sobre el largo plazo, al tiempo que proporciona un mecanismo para recoger ideas a corto plazo. Es decir, aborda cómo pensar en la incertidumbre del futuro a largo plazo sin dejar de actuar en el presente.

## **EEUU: cuando las operaciones desbordan la planificación**

En el seno del ejecutivo estadounidense, lo urgente ha sido durante mucho tiempo enemigo de lo importante. Incluso en el supuesto de que no hubiera ninguna crisis en ciernes —y en plena campaña presidencial de 2020, Joe Biden afirmó que Estados Unidos se enfrentaba por lo menos a cinco crisis—<sup>14</sup> las numerosas operaciones diarias relacionadas con la seguridad nacional acostumbran a desbordar cualquier pensamiento a largo plazo, a pesar de que son los mismos responsables políticos los que definen el pensamiento a largo plazo como algo vital, al menos, desde que Estados Unidos se convirtió en una potencia mundial al final de la Segunda Guerra Mundial<sup>15</sup>.

En 1947, viendo que las exigencias del día a día disminuían las oportunidades de abordar cuestiones más generales, el entonces secretario de Estado George C. Marshall estableció la unidad de Planificación Política como una unidad aparte y encomendó a su director inaugural, George Kennan, la misión de «evitar las trivialidades». Dean Acheson, que sucedió a Marshall como secretario de Estado, escribiría más tarde que el propósito de esta unidad era «mirar adelante, no hacia un futuro lejano, pero sí más allá del horizonte que tenían los responsables operativos, obnubilados por el humo y las crisis de la batalla del presente; lo suficientemente lejos como para percibir cómo emerge lo que está por venir y plantearse qué debería hacerse para afrontarlo o anticiparse a su llegada»<sup>16</sup>.

A pesar de que esta unidad debería permitir a la vez operar y planificar, separando una función de otra y, por tanto, «explotar» y «explorar» al mismo tiempo<sup>17</sup>, el experimento de Marshall no funcionó. O al menos, así lo consideró Kennan. En 1949 dimitió, cali-

13. Véase Stiehm (2010).

14. Discurso ante el Democratic National Committee, “Trump has failed young Americans”.

15. Véase Scoblic (2021).

16. Véase Acheson (1969).

17. Véase Tushman y O’Reilly (1996).

ficando la Planificación Política como un «nuevo fracaso, como todos los intentos anteriores de poner orden y previsión en el diseño de la política exterior mediante disposiciones institucionales especiales»<sup>18</sup>. Pese a que la separación existente entre su unidad y la «línea de mando» daba a Kennan y a su equipo plena libertad de pensamiento, también los privaba de la influencia y de la capacidad para convertir sus planteamientos en acciones concretas.

En consecuencia, muchos de los sucesos de Kennan y sus correspondientes equipos han intentado implicarse más en las operaciones cotidianas del departamento. Si bien la operatividad de la Planificación Política varía en función del director y de su relación con el secretario de Estado, la misión principal de la unidad de Planificación Política sigue siendo la de ofrecer una «visión estratégica a largo plazo de las tendencias mundiales y formular recomendaciones al secretario de Estado para promover los intereses y valores estadounidenses»<sup>19</sup>. No obstante, tanto la unidad de Planificación Política como los observadores externos siguen considerando que las directrices de operaciones pesan más que las de planificación.

Todos estos procedimientos políticos no solamente son así en el Departamento de Estado. A pesar de la importancia manifiesta de la visión a largo plazo para la elaboración racional de políticas, lo mismo sucede dentro del aparato de seguridad nacional, tanto en términos de recursos como desde el punto de vista de la conside-

ración que merecen. «Los que hacen» tienen más posibilidades de ascender y alcanzar posiciones de liderazgo por encima de «los que piensan»<sup>20</sup>.

Partiendo del supuesto ya enunciado de que toda política es en esencia una predicción, formular políticas sin intentar anticipar realmente los futuribles carece de sentido. En 2016, Julianne Smith, antigua asesora adjunta de seguridad nacional del entonces vicepresidente Biden y actual embajadora de Estados Unidos en la OTAN, escribió que, como consecuencia de las presiones operativas «a las personas de excepcional talento que asesoran al presidente les resulta factualmente imposible pensar estratégicamente»<sup>21</sup>. Michèle

Flournoy, subsecretaria de Política de Defensa del presidente Barack Obama, y Shawn Brimley, que trabajó en la Casa Blanca durante la misma presidencia, se hicieron eco de esta opinión: «La realidad es que las deliberaciones más importantes de Estados Unidos se realizan en un entorno que sigue dominado por las necesidades del presente, y la cacofonía de las crisis actuales»<sup>22</sup>.

En resumen, en lugar de una burocracia que vincula expectativas fluidas sobre el futuro con acciones concretas en el presente, la dirección de la seguridad nacional corre el riesgo de convertirse en una *adhocracia* que gestiona el futuro únicamente cuando se convierte en presente.

### **Planificar contingencias no es planificar escenarios**

Donde este problema se hace más evidente y, paradójicamente, más difícil de discernir es en el seno del Departamento de Defensa de EEUU. Y ello a pesar de que el Pentágono emplea la

## **La imaginación ha sido tradicionalmente un recurso estratégico lamentablemente infravalorado, pero no hay razón para que EEUU tenga que continuar esa tradición**

18. Véase Kennan (1967).

19. Página web del Departamento de Estado de Estados Unidos, «Policy Planning Staff: Our Mission».

20. Véase Zegart y Jentleson, *op. cit.*

21. Véase Smith (2016).

22. Véase Flournoy y Brimley (2006).

prospectiva estratégica en su planificación de escenarios para explorar la incertidumbre a través de futuros alternativos. No es el caso de su principal documento estratégico, la *Estrategia de Defensa Nacional*—y anteriormente el informe *Revisión Cuatrienal de Defensa*—, que no incorpora la planificación de escenarios en este sentido, si bien los escenarios desempeñan un papel en su formulación. En estos documentos, los dirigentes del Pentágono usan los escenarios, no tanto para formular una estrategia, sino más bien para evaluar las capacidades necesarias para implementar la estrategia existente en situaciones que consideran más probables. En pocas palabras, realizan planificación de contingencias y no planificación de escenarios.

Periódicamente, los oficiales del Pentágono reconocen la incertidumbre del futuro y apuntan que sería beneficioso hacer una planificación de escenarios. En 2002, el departamento formalizó un proceso de generación de escenarios que sirvieran para la planificación estratégica. El problema es que luego se empleó el mismo proceso para identificar las capacidades que necesitaría el ejército de Estados Unidos para imponerse en tales situaciones. Ese cálculo exigía que los escenarios fueran muy detallados y, en consecuencia, resultaban difíciles de producir, lo que redujo significativamente el número de escenarios que podían llegar a considerarse. Los dirigentes del Pentágono acotaron, por consiguiente, un número reducido de escenarios en función de su concepción de cuáles eran los objetivos estratégicos y cuáles los obstáculos previstos para alcanzarlos.

El principal problema de este enfoque es que es la propia estrategia la que genera los escenarios y no al revés. Es cierto que este proceso, aparentemente inverso, en el que la estrategia impulsa la selección de escenarios, obedece, en parte, a necesidades logísticas y organizativas, pues el Pentágono tiene que tomar decisiones al detalle sobre la estructura de las fuerzas, algo que resulta difícil si no hay una idea clara sobre los objetivos.

No obstante, este planteamiento agrava el problema clave que precisamente la prospectiva estratégica debería paliar: la tendencia a tomar decisiones basadas en suposiciones previas sobre el futuro sin tener debidamente en cuenta las alternativas. Esto quizá sería menos preocupante si el ejército estadounidense tuviera un buen historial de anticipación del próximo gran conflicto, lo que desafortunadamente no es el caso. En la medida en que se eluda la incertidumbre y se actúe basándose en suposiciones, por fundadas que estas estén, se estará realizando una planificación de contingencias, no una planificación de escenarios. Es decir, uno se está preparando para un desafío que uno mismo ha imaginado. Tal y como explica un experto en defensa, «los escenarios —ya sean del Informe Cuatrienal o de la *Estrategia de Defensa Nacional*— no son un mecanismo para prepararse ante un espectro amplio de futuros posibles. Más bien, bajo la rúbrica del futuro posible, hay varias contingencias»<sup>23</sup>.

Tomemos como ejemplo la *Estrategia de Defensa Nacional* de 2018, que muestra una visión particular del futuro en la que las principales amenazas para Estados Unidos son China y —en menor medida— Rusia. Sobre todo, subraya el peligro de que China se apodere de Taiwán o de que Rusia invada

23. Experto en defensa. Entrevistado telefónicamente por el autor el 2 de octubre de 2021.



el Báltico, situando a Estados Unidos ante un hecho consumado frente el cual no tiene capacidad para responder de manera eficaz<sup>24</sup>. El propio documento reconoce la incertidumbre del futuro, pero la *Estrategia de Defensa Nacional* parece muy segura del mundo en el que operará el ejército estadounidense a largo plazo. A su favor hay que decir que, a diferencia de muchos documentos «estratégicos», la *Estrategia de Defensa Nacional* prioriza las amenazas y reconoce que Estados Unidos tendrá que hacer concesiones en los compromisos y gastos militares. No obstante, este enfoque significa también que EEUU se prepara concienzudamente para un futuro en concreto, en el que considera que deberá confrontar los hechos consumados, especialmente en lo que respecta a China. Tal y como Elbridge Colby, autor de la *Estrategia de Defensa Nacional* de 2018, explicó en el Senado en 2019, «la *Estrategia de Defensa Nacional* está especialmente diseñada para enfrentarse a este desafío»<sup>25</sup>.

El problema no reside en que este diagnóstico sea o no erróneo, sino que en el desarrollo del largo plazo al que hace referencia el documento, la situación geopolítica puede cambiar radicalmente. Sin duda, sería ingenuo ignorar la amenaza que China parece representar en la actualidad, pero el ascenso del país no está garantizado, ni los objetivos de sus dirigentes son inmutablemente expansionistas. En lugar de abordar esta incertidumbre, el informe simplemente le da forma al pensamiento común. Hasta el punto que los diferentes futuros contemplados son variaciones sobre un mismo tema: la agresión regional por parte de China<sup>26</sup>. En 2018, Mara Karlin —por entonces experta en defensa en la *Brookings Institution* y actualmente asistente del secretario de Defensa en temas de estrategias, planificación y capacitación— escribió: «El diagnóstico de la *Estrategia de Defensa Nacional* sobre el futuro entorno de seguridad concuerda con el análisis comúnmente aceptado hoy en día en el ámbito de la defensa, y lo mismo ocurre con su receta para operar en él con eficacia»<sup>27</sup>. Es un diagnóstico que Karlin, a cargo de la *Estrategia de Defensa Nacional* de 2022, trajo al Pentágono: «Considero que el enfoque sobre la planificación de fuerzas debe priorizar y centrarse en China, a menos que el entorno de seguridad cambie drásticamente», escribió en agosto de 2021<sup>28</sup>.

24. Véase Jim Mattis, «Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America». Sobre la estrategia de hechos consumados, véase Elbridge Colby, «Testimony Before the Senate Armed Services Committee Hearing on Implementation of the National Defense Strategy», 29 de enero de 2019.
25. Véase Colby (*op. cit.*).
26. Véase a modo de ejemplo Colby y Mitre (2020).
27. Véase Karlin (2018).
28. Mara E. Karlin, carta al senador Josh Hawley, 6 de agosto de 2021, <https://www.hawley.senate.gov>.



La planificación que hace el Pentágono sobre el futuro se caracteriza, por tanto, por la homogeneización y no por la imaginación. Sin duda, el pensamiento común suele ser acertado y la extrapolación es a menudo un método preciso para anticipar el futuro a corto plazo, y muchos indicadores sugieren que China es una amenaza. Pero lo cierto es que, si nos proyectamos adelante en el tiempo, lo más probable es que Estados Unidos se vea sorprendido por otra amenaza distinta, y debe estar preparado para responder ante ella con agilidad.

### **El futuro de la prospectiva de Estados Unidos**

Durante la última década, investigadores y profesionales le han pedido al gobierno estadounidense que institucionalice la prospectiva estratégica al más alto nivel. Otros países ofrecen un abanico de modelos institucionales para incorporar la prospectiva en la elaboración de políticas<sup>29</sup>. Por ejemplo, Policy Horizons es una organización federal cuyo «mandato es ayudar al Gobierno de Canadá a desarrollar políticas y programas orientados al futuro que sean más sólidos y resilientes ante los cambios perturbadores que se avecinan»<sup>30</sup>. Finlandia cuenta también con procesos de prospectiva estrechamente vinculados a los poderes legislativo y ejecutivo, como el Foresight Centre del Parlamento, y se le exige al gobierno que elabore un informe sobre el futuro en el que establezca una estrategia a largo plazo<sup>31</sup>. Singapur dispone del sistema de prospectiva estratégica tal vez mejor desarrollado en el mundo con su Centre for Strategic Futures, que recurre a la planificación de escenarios y otras herramientas para influenciar la política nacional<sup>32</sup>. También es el caso de la Comisión Europea, que elaboró su primer informe de prospectiva estratégica en 2020, en el que subrayaba el papel que la prospectiva podría desempeñar en la mejora de la resiliencia ante acontecimientos como la pandemia de la COVID-19. La Dirección General de Investigación e Innovación de la Comisión Europea emitió un informe en agosto de 2021 en el que aportaba no solo un grupo de escenarios, sino también una guía para políticas «preparadas para el futuro»<sup>33</sup>.

29. School of International Futures (2021).

30. Policy Horizons Canada. «About Us». <https://horizons.gc.ca/en/about-us/>.

31. School of International Futures, *op. cit.*, p. 59-61.

32. Centre for Strategic Futures. «Who We Are». <https://www.csfgov.sg/who-we-are/>.

33. Focken *et al.* (2021).

Es difícil no concluir, por tanto, que Estados Unidos va por detrás de muchos de sus amigos y aliados a la hora de aprovechar la prospectiva estratégica para mejorar la formulación de políticas. Afortunadamente, por el momento, no debemos temer que EEUU esté quedando por detrás de sus competidores. Lejos de dar pábulo a las rocambolescas teorías de que China dispone de una estrategia para la dominación mundial a largo plazo<sup>34</sup>, lo cierto es que la capacidad prospectiva de Beijing está muy rezagada respecto a la de los países occidentales, incluido Estados Unidos. El analista Paul Charon afirma que, aparentemente, no existen organizaciones políticas ni militares dedicadas a la prospectiva estratégica en China: «Esta reticencia a la investigación prospectiva puede atribuirse en gran parte al peso de la ideología del Partido Comunista Chino, que desalienta las especulaciones sobre la evolución del sistema internacional»<sup>35</sup>. En cambio, Rusia tiene un gran interés en la prospectiva y la incorpora a sus documentos de planificación, con horizontes temporales de diez o incluso veinte años; su punto flaco es el consenso entre los responsables políticos de un único futuro posible en el que Occidente decae a medio o largo plazo, y Estados Unidos pelea por mantener su primacía<sup>36</sup>.

Desde una perspectiva estadounidense, lo más preocupante es que el país se encuentra en una situación de vulnerabilidad ante la sorpresa y el imprevisto, lo que genera una desventaja estratégica notable, especialmente en medio de crisis internacionales. Leon Fuerth, quién fue consejero de seguridad nacional del vicepresidente Al Gore, sostiene que Estados Unidos necesita dejar de rebotar de una crisis a otra y encontrar un rumbo para abordar los desafíos actuales y la incertidumbre del futuro. «Estados Unidos se enfrenta a un nuevo tipo de desafíos complejos y rápidamente cambiantes que está llevando al límite la capacidad del liderazgo nacional para “conquistar el futuro”»<sup>37</sup>.

Pero mirar más allá del presente solo tiene sentido si uno tiene los instrumentos para adentrarse en la niebla del futuro, y luego regresar a la relativa claridad del presente. Una previsión consistente puede ayudar a transformar gran parte de la incertidumbre a corto plazo en riesgo probabilístico, pero los responsables políticos deben tomar muchas decisiones en condiciones de incertidumbre irreductible, y aquí es donde se hace necesaria la prospectiva. No es cierto ni útil afirmar que cualquier cosa puede ocurrir –ni es factible prepararse para cualquier eventualidad imaginable–, pero los responsables políticos necesitan herramientas para construir escenarios de verosimilitud en torno a futuros potenciales. La prospectiva estratégica aporta las herramientas requeridas para imaginar futuros alternativos. Si las utilizara –y si su uso se hiciera de manera coordinada entre las agencias federales que ya las utilizan y experimentan con ellas– el gobierno estadounidense vería fortalecida su posición global.

La planificación de escenarios y otras técnicas de prospectiva no ofrecen garantías, pero los costes de evitar el futuro a largo plazo son manifiestos y múltiples: pérdida de PIB, aumento del desempleo, infraestructuras fallidas, catástrofes medioambientales, seguridad debilitada y mayor vulnerabilidad ante los imprevistos. Teniendo en cuenta el bajo coste del trabajo prospectivo, el resultado compensará con total seguridad la inversión. La imaginación ha sido tradicionalmente un recurso estratégico lamentablemente infravalorado, pero no hay razón para que EEUU tenga que continuar esa tradición.

34. Véase, por ejemplo, Pillsbury (2015).

35. Charon (2021).

36. Monaghan (2021).

37. Fuerth y Faber (2012).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acheson, Dean. *Present at the Creation: My Years in the State Department*. New York: Norton, 1969, p. 214.
- Babcock, Ariel *et al.* *The Risk of Rewards: Tailoring Executive Pay for Long-Term Success*. Boston: FCLTGlobal, 2021, (en línea) <https://www.fcltglobal.org/resource/executive-pay/>.
- Barton, Dominic *et al.* «Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off». *Harvard Business Review*, (7 de febrero de 2017).
- Boston, Jonathan. «Governing for the Future: How to Bring the Long-Term into Short-Term Political Focus». Ponencia para el *Center for Environmental Policy, School of Public Affairs* de la American University, (2014).
- Boston, Jonathan. *Governing for the Future: Designing Democratic Institutions for a Better Tomorrow*. Bingley: Emerald, 2017.
- Charon, Paul. *Strategic Foresight in China: The Other Missing Dimension*. Luxemburgo: European Union Institute for Security Studies, 2021, p. 1.
- Colby, Elbridge y Mitre, Jim. «Why the Pentagon Should Focus on Taiwan». *War on the Rocks*, (7 de octubre de 2020).
- Departamento de Estado de Estados Unidos. «Policy Planning Staff: Our Mission, (en línea) [Fecha de consulta: 9 de junio de 2023] <https://www.state.gov/bureaus-offices/secretary-of-state/policy-planning-staff/>.
- Flournoy, Michèle y Brimley, Shawn. «Strategic Planning for National Security», *Joint Forces Quarterly* n.º 41 (abril 2006), p. 81.
- Focken, Hanno *et al.* *Strategic Intelligence Foresight System for European Union Research and Innovation (R&I) SAFIRE*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2021.
- Fuerth, Leon y Faber, Evan M. H. *Anticipatory Governance: Practical Upgrades*. Washington: National Defense University Press, 2012, p. 3.
- Kahneman, Daniel y Frederick, Shane. «Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment», en: Thomas Gilovich *et al.* (eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. New York: Cambridge University Press, 2002, p. 49-81.
- Karlin, Mara. «How to Read the 2018 National Defense Strategy». Brookings, (21 de enero de 2018), (en línea) <https://www.brookings.edu/blog/order-from-chaos/2018/01/21/how-to-read-the-2018-national-defense-strategy/>
- Kennan, George F. *Memoirs: 1925–1950*. Boston: Little, Brown and Company, 1967, p. 467.
- MacKenzie, Michael K. «Institutional Design and Sources of Short-Termism», en: González-Ricoy, Iñigo y Gosseries, Axel (eds.) *Institutions for Future Generations*. Oxford: Oxford University Press, 2016, p. 24-46. DOI: [doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198746959.003.0002](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198746959.003.0002).
- March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science* 2, n.º 1 (1991), p. 85, (en línea) <https://www.jstor.org/stable/2634940>.

- Monaghan, Andrew. *How Russia Does Foresight: Where Is the World Going?*. Luxemburgo: European Union Institute for Security Studies, 2021, p. 4.
- Murray, Sarah. «How to Take the Long-Term View in a Short-Term World». *Financial Times*, (26 de febrero de 2021).
- Pillsbury, Michael. *The Hundred-Year Marathon: China's Secret Strategy to Replace America as the Global Superpower*. New York: Henry Holt and Co., 2015.
- Ramírez, Rafael y Selin, Cynthia. «Plausibility and Probability in Scenario Planning». *Foresight* 16, n.º 1 (marzo 2014), p. 56. DOI: doi.org/10.1108/FS-08-2012-0061.
- Sampson, Rachelle C. y Shi, Yuan. «Are U.S. Firms Becoming More Short-Term Oriented? Evidence of Shifting Firm Time Horizons from Implied Discount Rates, 1980-2013». *Strategic Management Journal* (en edición). School of International Futures. «Features of Effective Systemic Foresight in Governments Around the World». Keny: SOIF, n.º 9 (abril de 2021), (en línea) [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf)
- Scoblic, J. Peter. «We Can't Prevent Tomorrow's Catastrophes Unless We Imagine Them Today». *The Washington Post*, (18 de marzo de 2021).
- Smith, Julianne. «Our Overworked Security Bureaucracy». *Democracy*, n.º 40 (primavera 2016).
- Smith, Wendy K. y Tushman, Michael L. «Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams». *Organization Science* 16, n.º 5 (2005), p. 522-536 (en línea) <https://www.jstor.org/stable/25145990>.
- Stiehm, Judith H. *U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Philadelphia: Temple University Press, 2010.
- Stone, Lyman. «The Minimum Voting Age Should Be Zero». *New York Times*. (1 de septiembre de 2021), (en línea) <https://www.nytimes.com/2021/09/01/opinion/politics/kids-right-to-vote.html>.
- Tetlock, Philip E. y Gardner, Dan. *Superforecasting: The art and science of prediction*. Nueva York: Radom House, 2016, p. 234-236.
- Tushman, Michael L. y O'Reilly, Charles A. «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change». *California Management Review* 38, n.º 4 (julio 1996), p. 8-30. DOI: doi.org/10.2307/41165852.
- Zegart, Amy B. «Why the Best Is Not Yet to Come in Policy Planning»; Jentleson, Bruce. «An Integrative Executive Branch Strategy», en: Daniel W. Drezner (ed.) *Avoiding Trivia: The Role of Strategic Planning in American Foreign Policy*. Washington: Brookings Institution Press, 2009, p. 15-116.