



LA PROSPECTIVA
ESTRATÈGICA: DISSENYAR
ESCENARIS MÚLTIPLES
PER VISUALITZAR
UN FUTUR INCERT

J. PETER SCOBLIC

Investigador sènior del programa de
Seguretat Internacional de New America
i director de prospectiva estratègica a
Metaculus

La necessitat de la prospectiva estratègica

Molts governs es troben des de fa temps a mercè del que Dean Acheson, antic secretari d'Estat dels Estats Units de 1949 a 1953, va denominar «el present estrepitós»¹.

Tant entre acadèmics com entre professionals, al sector públic i al privat, entre progressistes i conservadors, hi ha un consens cada vegada més gran sobre el fet que els governs se centren massa en els resultats a curt termini, a costa del llarg termini. Aquesta tendència a no tenir en compte el futur no només redueix el rendiment econòmic, amenaça el medi ambient i afebleix la seguretat nacional –per esmentar només algunes de les conseqüències més immediates–, sinó que fa que els països siguin més vulnerables davant els imprevistos, i al mateix temps en limita la capacitat de respondre a les crisis, com es va fer evident els anys 2020 i 2021 quan el món va haver de fer front a la pandèmia de la COVID-19, sense haver invertit prou en infraestructures de salut pública.

Aquesta visió limitada no genera només un problema d'ineficiència o ineficàcia del Govern, sinó que, si observem el sector privat, la situació no és pas millor; és més, en determinades qüestions, la situació és fins i tot més preocupant. Tot i el convenciment general que les empreses han de crear valor a llarg termini, la veritat és que moltes prioritzen el que és immediat en detriment del que ha de venir més endavant, i no són pocs els directius que anteposen els beneficis trimestrals al desenvolupament de projectes que produiran beneficis en el futur.

Aquesta crítica del curterterminisme, tant públic com privat, guanya adeptes de manera persistent, àmplia i unànime. Tal com va assenyalar el *Financial Times*, «a principis de 2020, tothom coincidia en la seva crítica al curterterminisme, des dels alts executius presents al

Fòrum Mundial de Davos, fins als ecologistes d'organitzacions sense ànim de lucre com el WWF»².

El dubte és: a què es deu que les organitzacions tant públiques com privades optin per donar preferència al present, en detriment del futur? Els investigadors del món empresarial ho atribueixen a les prioritats dels inversors, la retribució dels executius, l'activisme dels accionistes i les expectatives de beneficis³, mentre que els politòlegs tenen tendència a assenyalar altres factors, com el fet que les democràcies incentiven els polítics a centrar-se en els costos i els beneficis del cycle electoral vigent, o que la prioritat dels votants és resoldre els seus problemes imminents i buscar beneficis immediats, a la qual cosa alguns afegeixen el paper de determinats grups d'interessos, l'agenda dels quals inclou la voluntat de minar els esforços per desenvolupar una política més sostenible⁴. Investigadors d'altres disciplines que també han abordat el tema incideixen en altres factors, com ara la tirania de la immediatesa del correu electrònic, l'incessant cycle de notícies o la pressió de les xarxes socials⁵.

Per això, els que advoquen pel «llargterminisme» aposten precisament per estratègies i mètodes que alleugin aquestes pressions. Per exemple, des del punt de vista empresarial, els investigadors han suggerit introduir canvis en la gestió dels incentius, eliminant l'exigència de previsions de beneficis trimestrals⁶ o reconsiderant com es remunera els directius⁷. També hi ha moltes propostes que plantegen fórmules per incentivar els responsables polítics a concedir més valor al futur: obligar-los legalment a salvaguardar els interessos de les generacions futures o ampliar la quota del vot juvenil, en detriment

1. Vegeu Zegart (2009).

2. Vegeu Murray (2021).

3. Vegeu Sampson i Shi (en edició).

4. Vegeu MacKenzie (2016).

5. Vegeu Zegart (*op.cit.*).

6. Vegeu Barton (2017).

7. Vegeu, per exemple, Babcock *et al.* (2021).

de la de les persones grans –de fet, una proposta recent suggeria eliminar el requisit de l'edat mínima per exercir el dret a vot⁸, o concedir als legisladors més temps en el càrrec i exigir-los que estableixin objectius a llarg termini. Fins i tot hi ha propostes per crear una «Secretaria del Futur» o, en l'àmbit internacional, un «Alt Comissionat de les Nacions Unides per al Futur»⁹. Un ventall cada cop més ampli d'iniciatives que comparteixen un objectiu comú: incentivar la prospectiva del llarg termini al servei de la presa de decisions i atorgar-li la importància que mereix.

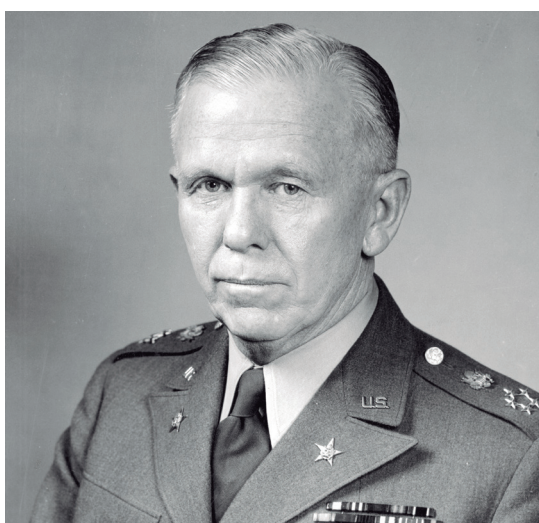
Tot i això, donar per fet que els responsables polítics se centrarien més en el futur si poguessin deslliurar-se del soroll del present és també assumir que és possible veure el futur amb claredat. En essència, tota política es basa en una predicció, que és la que estableix que una determinada acció governamental tindrà un efecte determinat. Per això, en argumentar que una política més centrada en el llarg termini seria també una millor política, se suggereix implícitament que cal ser capaç de preveure'n els efectes amb exactitud. En aquest punt hem de reconèixer que correm el risc d'equiparar el llarg termini amb una mena de predicció, és a dir, de confondre *pensar* en el futur amb *conèixer* el futur.

Un bon punt de partida per a aquest tipus de reflexió és creure que, per bé que pensem més en el futur, no serem capaços d'anticipar-lo de manera més exacta. Es podria alentir el ritme de les eleccions i abolir les xarxes socials, però, per norma general, com més ens allunyem del present, més incerta resulta la nostra visió del futur. Si bé és possible atribuir probabilitats significatives als esdeveniments polítics i econòmics a curt termini, el grau d'incertesa augmenta irremeiablement a mesura que avancem a l'horitzó temporal, cosa que limita la nostra capacitat¹⁰ de predicció fins al punt que podem afirmar, gairebé amb tota certesa, que d'aquí a deu anys viurem esdeveniments que ningú no haurà previst.

Si tenim en compte aquesta dificultat per predir a llarg termini, el fet de centrar-se en el curt termini és una manera comprensible, encara que desafortunada, de fer front a la incertesa. En paraules del sociòleg estatunidenc James March, les organitzacions sacrifiquen el futur pel seu present perquè els seus «beneficis són positius, propers i predictibles», mentre que la recompensa per atendre el futur és «incerta, distant i sovint negativa»¹¹. En altres paraules, anteposen l'explotació a l'exploració.

Per descomptat, sobreviure a curt termini és una condició indispensable per progressar a llarg termini; no obstant això, les organitzacions han de buscar un equilibri just entre la quantitat d'exploració i la d'explotació. El problema aquí rau en el fet que ambdues nocions són vistes sovint com a antagonistes, com dos pols *en tensió*: exploració i explotació són dues activitats diferenciades, que exigeixen diferents maneres de pensar i diferents estructures organitzatives, motiu pel qual desenvolupar ambdues estratègies de manera simultània pot semblar paradoxal¹². El repte no és només que les empreses dediquin recursos a pensar sobre el futur, sinó que quan ho facin no deixin d'atendre els imperatius del present.

8. Vegeu Stone (2021).
9. Tret de la proposta d'eliminar el criteri de l'edat per al vot, aquestes propostes estan recollides a Boston (2014 i 2017).
10. Ramírez i Selin (2014) van criticar encertadament aquesta idea que la incertesa augmenta de manera constant a mesura que ens desplacem cap al futur, com suggereix el conegut «con de futurs». Dit això, la probabilitat que es produeixi qualsevol esdeveniment augmenta amb el temps. Creure que un esdeveniment pot produir-se amb la mateixa probabilitat en un horitzó d'un any, que en un de deu anys, és un exemple del que els investigadors en psicologia anomenen «insensibilitat a l'abast». Sobre això vegeu Tetlock i Gardner (2016) i Kahneman i Frederick (2002).
11. Vegeu March (1991).
12. Vegeu Smith i Tushman (2005).



En la mesura que s'eludeixi la incertesa i s'actuï basant-se en suposicions (...), s'estarà fent una planificació de contingències, no pas una planificació d'escenaris. És a dir, un s'està preparant per a un desafiament que un mateix ha imaginat

Lamentablement, la desconexió entre present i futur no fa sinó augmentar. El món es va fent més volàtil, incert, complex i ambigu¹³. Hi ha moltes raons, entre elles la creixent velocitat del canvi tecnològic i el grau cada vegada més gran d'interdependència, que han multiplicat el nombre de vectors i de variables que poden afectar potencialment els nostres sistemes econòmics, socials i polítics. La conseqüència directa d'aquesta major complexitat és que el volum d'incertesa irreductible —entesa com el nombre i el ventall de fenòmens futurs als quals no podem assignar probabilitats significatives— anirà augmentant. Així doncs, encara que la sofisticació de les tecnologies predictives augmenti a partir d'ara, l'única certesa que podem anticipar amb seguretat és que hi haurà sorpreses.

La qüestió necessària no és, per tant (o no només), *quan* hem de pensar en el futur, sinó més aviat *com* hem de pensar en el futur, tenint en compte que la predicció no és una opció realista. Aquest és, precisament, l'eix central d'aquest article, que planteja que la pràctica de la prospectiva estratègica és una manera d'imaginar futurs alternatius per percebre millor els esdeveniments emergents, donar-los forma i adaptar-s'hi. Els mètodes de prospectiva estratègica, com ara la planificació d'escenaris, pretenen fer més flexibles els supòsits dels participants i fomentar el desenvolupament d'estratègies més sòlides, millorant així la resiliència davant dels canvis ràpids. La prospectiva estratègica pressuposa un alt grau d'incertesa en el futur i, al oferir mètodes estructurats per abordar la incertesa a llarg termini, permet una reflexió més constructiva sobre el llarg termini, alhora que proporciona un mecanisme per recollir idees a curt termini. És a dir, aborda com pensar en la incertesa del futur a llarg termini sense deixar d'actuar en el present.

13. Vegeu Stiehm (2010).

Estats Units: quan les operacions desborden la planificació

Al si del poder executiu estatunidenc, les coses urgents han estat durant molt de temps enemigues de les importants. Fins i tot en el cas que no hi hagués cap crisi a la vista —i en plena campanya presidencial de 2020, Joe Biden va afirmar que els Estats Units s'enfrontaven almenys a cinc crisis¹⁴, les nombroses operacions diàries relacionades amb la seguretat nacional acostumen a desbordar qualsevol pensament a llarg termini, malgrat que són els mateixos responsables polítics els que defineixen el pensament a llarg termini com una cosa vital, almenys, des que els Estats Units es van convertir en una potència mundial al final de la Segona Guerra Mundial¹⁵.

El 1947, veient que les exigències del dia a dia disminuïen les oportunitats d'abordar qüestions més generals, el llavors secretari d'Estat George C. Marshall va crear la Unitat de Planificació Política com una unitat independent, i va encomanar al seu director inaugural, George Kennan, la missió d'«evitar les trivialitats». Dean Acheson, que va succeir Marshall com a secretari d'Estat, escriuria més tard que el propòsit d'aquesta unitat era «mirar cap endavant, no cap a un futur llunyà, però sí més enllà de l'horitzó que tenien els responsables operatius, obnubilats pel fum i les crisis de la batalla del present; prou lluny per percebre com emergeix el que ha de venir i plantejar-se què s'hauria de fer per afrontar-ho o anticipar-ne l'arribada»¹⁶.

Tot i que aquesta unitat hauria de permetre operar i planificar alhora, separant una funció d'una altra i, per tant, «explotar» i «explorar» alhora¹⁷, l'experiment de Marshall no va reeixir, si més no, això és el que va considerar Kennan. El 1949 va dimitir i va qualificar la Unitat com

14. Aquestes crisis feien referència a la salut pública, l'economia, la justícia racial, la crisi climàtica i les cures: Democratic National Committee, «Trump has Failed Young Americans».

15. Vegeu Scoblic (2021).

16. Vegeu Acheson (1969).

17. Vegeu Tushman i O'Reilly (1996).

«un nou fracàs, com tots els intents anteriors de posar ordre i previsió en el disseny de la política exterior mitjançant disposicions institucionals especials»¹⁸. Tot i que la separació existent entre la seva unitat i la «línia de comandament» donava a Kennan i al seu equip plena llibertat de pensament, també els privava d'influència i de la capacitat per convertir els seus plantejaments en accions concretes.

En conseqüència, molts dels successors de Kennan i els seus equips corresponents han intentat implicar-se més en les operacions quotidianes del departament. Si bé l'operativitat de la planificació política varia en funció del director i de la seva relació amb el secretari d'Estat, la missió principal de la Unitat de Planificació Política continua sent oferir una «visió estratègica a llarg termini de les tendències mundials, i formular recomanacions al secretari d'Estat per promoure els interessos i els valors estatunidencs»¹⁹. Això no obstant, tant la Unitat de Planificació Política com els observadors externs continuen considerant que les directrius d'operacions pesen més que les de planificació.

Tots aquests procediments polítics no només són així al Departament d'Estat. Tot i la importància manifesta de la visió a llarg termini per a l'elaboració racional de polítiques, passa el mateix al si de l'aparell de seguretat nacional, tant en termes de recursos com des del punt de vista de la consideració que mereixen. «Els que fan» tenen més possibilitats d'ascendir i aconseguir posicions de lideratge que els «que pensen»²⁰.

18. Vegeu Kennan (1967).

19. Pàgina web del Departament d'Estat d'Estats Units, «Policy Planning Staff: Our Mission».

20. Vegeu Zegart i Jentleson, *op. cit.*

Partint del supòsit ja enunciat que tota política és en essència una predicció, formular polítiques sense intentar anticipar realment els futuribles no té sentit. El 2016, Julianne Smith, antiga assessora adjunta de Seguretat Nacional del llavors vicepresident Biden i actual ambaixadora dels Estats Units a l'OTAN, va escriure que, a causa de les pressions operatives, «a les persones de talent excepcional que assessoren el president els resulta objectivament impossible pensar de manera estratègica»²¹. Michèle Flournoy, subsecretària de Política de Defensa del president Barack Obama, i Shawn Brimley, que va treballar a la Casa Blanca durant la mateixa presidència, s'expressava similarment:

«La realitat és que les deliberacions més importants dels Estats Units es fan en un entorn que continua dominat per les necessitats del present, i la cacofonia de les crisis actuals»²².

En resum, en lloc d'una burocràcia que vincula expectatives fluïdes sobre el futur amb accions concretes en el present, la direcció de la seguretat nacional corre el risc d'esdevenir una *ad hoc* cràcia que gestiona el futur només quan es converteix en present.

La imaginació ha estat tradicionalment un recurs estratègic lamentablement infravalorat, però no hi ha raó per la qual els Estats Units hagin de continuar aquesta tradició

Planificar contingències no és planificar escenaris

Aquest problema es fa més evident i, paradoxalment, més difícil de discernir al si del Departament de Defensa dels Estats Units, malgrat que el Pentàgon empra la prospectiva estratègica en la planificació d'escenaris per explorar la incertesa a través de futurs alternatius. No és

21. Vegeu Smith (2016).

22. Vegeu Flournoy i Brimley (2006).

el cas del seu principal document estratègic, l'*Estratègia de Defensa Nacional* –i anteriorment l'informe *Revisió Quadriennal de Defensa*–, que no incorpora la planificació d'escenaris en aquest sentit, si bé els escenaris tenen un paper en la seva formulació. En aquests documents, els dirigents del Pentàgon usen els escenaris no tant per formular una estratègia, sinó més aviat per avaluar les capacitats necessàries per implementar l'estratègia existent en situacions que consideren més probables. En poques paraules, fan planificació de contingències i no pas planificació d'escenaris.

Periòdicament, els funcionaris del Pentàgon reconeixen la incertesa del futur i suggereixen que seria beneficiós fer una planificació d'escenaris. L'any 2002, el Departament va formalitzar un procés de generació d'escenaris que servissin per a la planificació estratègica. El problema és que després es va fer servir el mateix procés per identificar les capacitats que necessitaria l'exèrcit dels Estats Units per imposar-se en aquestes situacions. Aquest càlcul exigia que els escenaris fossin molt detallats i, en conseqüència, era difícil que es produïssin, fet que va reduir significativament el nombre d'escenaris que es podien arribar a considerar. Els dirigents del Pentàgon van acotar, per tant, un nombre reduït d'escenaris en funció de la concepció de quins eren els objectius estratègics i quins els obstacles previstos per assolir-los.

El problema principal d'aquest enfocament és que és la mateixa estratègia la que genera els escenaris, i no a l'inrevés. És cert que aquest procés, aparentment invers, en què l'estratègia impulsa la selecció d'escenaris, obeeix, en part, a necessitats logístiques i organitzatives, ja que el Pentàgon ha de prendre decisions al detall sobre l'estructura de les forces, cosa que resulta difícil si no hi ha una idea clara sobre els objectius.

No obstant això, aquest plantejament agreuja el problema clau que precisament la prospectiva estratègica hauria de pal·liar: la tendència a prendre decisions basades en suposicions prèvies sobre el futur, sense tenir-ne degudament en compte les alternatives. Això potser seria menys preocupant si l'exèrcit estatunidenc tingués un bon historial d'anticipació del proper gran conflicte, cosa que malauradament no és el cas. En la mesura que s'eludeixi la incertesa i s'actui basant-se en suposicions, per més fundades que aquestes siguin, s'estarà fent una planificació de contingències, no pas una planificació d'escenaris. És a dir, un s'està preparant per a un desafiament que un mateix ha imaginat. Tal com explica un expert en defensa, «els escenaris –ja siguin de l'Informe Quadriennal o de l'Estratègia de Defensa Nacional– no són un mecanisme per preparar-se davant d'un espectre ampli de futurs possibles. Més aviat, sota la rúbrica del futur possible, hi ha diverses contingències»²³.

Prenguem com a exemple l'*Estratègia de Defensa Nacional* de 2018, que mostra una visió particular del futur en què les principals amenaces per als Estats Units són la Xina i, en menor mesura, Rússia. L'Estratègia subratlla sobretot el perill que la Xina s'apoderi de Taiwan o que Rússia envaeixi el Bàltic, i situa els Estats Units davant d'un fet consumat per al qual no té capacitat de resposta de manera eficaç²⁴. El mateix document reconeix la incertesa del futur, però sembla molt segur del món on operarà l'exèrcit

23. Expert en defensa. Entrevistat telefònicament per J. Peter Scoblic el 2 d'octubre de 2021.

24. El text complet de l'Estratègia de Defensa Nacional és informació reservada, però el Pentàgon en va publicar un resum no reservat signat per Jim Mattis, aleshores secretari de Defensa. Jim Mattis, «Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America: Sharpening the American Military's Competitive Edge». Sobre l'estratègia de fets consumats, vegeu Elbridge Colby, «Testimony Before the Senate Armed Services Committee Hearing on Implementation of the National Defense Strategy», 29 de gener de 2019.



estatunidenc a llarg termini. A favor seu cal dir que, a diferència de molts documents «estratègics», l'*Estratègia de Defensa Nacional* prioritza les amenaces i reconeix que els Estats Units hauran de fer concessions pel que fa als compromisos i les despeses militars. Tot i això, aquest enfocament significa també que els Estats Units es preparen a consciència per a un futur en particular, en què consideren que hauran de confrontar els fets consumats, especialment pel que fa a la Xina. Tal com va explicar Elbridge Colby, autor de l'*Estratègia de Defensa Nacional* de 2018, al Senat, «l'*Estratègia de Defensa Nacional* està especialment dissenyada per enfrontar-se a aquest repte»²⁵.

El problema no és que aquest diagnòstic sigui erroni o no ho sigui, sinó que en el desenvolupament a llarg termini al què fa referència el document, la situació geopolítica pot canviar radicalment. Sens dubte, seria ingenu ignorar l'amenaça que la Xina sembla representar actualment, però l'ascens del país no està garantit, ni els objectius dels seus dirigents són immutablement expansionistes. En lloc d'abordar aquesta incertesa, l'informe simplement dona forma al pensament comú, fins al punt que els diferents futurs previstos són variacions sobre un mateix tema: l'agressió regional per part de la Xina²⁶. El 2018, Mara Karlin –llavors experta en defensa a la *Brookings Institution* i actualment assistent del secretari de Defensa en temes d'estratègies, planificació i capacitació– va escriure: «El diagnòstic de l'*Estratègia de Defensa Nacional* sobre el futur entorn de seguretat concorda amb l'anàlisi comunament acceptada avui dia en l'àmbit de la defensa, i el mateix passa amb la seva recepta per operar-hi amb eficàcia»²⁷. És un diagnòstic que Karlin, encarregada de l'*Estratègia de Defensa Nacional* de 2022, va portar al Pentàgon: «Considero que l'enfocament sobre la planificació de forces s'ha de prioritzar i centrar a la Xina, llevat que l'entorn de seguretat canviï dràsticament», va escriure l'agost de 2021²⁸.

La planificació que fa el Pentàgon sobre el futur es caracteritza, per tant, per l'homogeneïtzació i no pas per la imaginació. Sens dubte, el pensament comú sol ser encertat i l'extrapolació sovint és un mètode precís per anticipar

25. Elbridge Colby. «Testimony Before the Senate Armed Services Committee Hearing on Implementation of the National Defense Strategy», 29 de gener de 2019.
26. Vegeu com a exemple Colby i Mitre (2020).
27. Vegeu Karlin (2018).
28. Mara E. Karlin, carta al senador Josh Hawley, 6 d'agost de 2021, <https://www.hawley.senate.gov>.



el futur a curt termini, i molts indicadors suggereixen que la Xina és una amenaça. Però la veritat és que, si ens projectem endavant en el temps, el més probable és que els Estats Units es vegin sorpresos per una altra amenaça diferent, i han d'estar preparats per respondre-hi amb agilitat.

El futur de la prospectiva dels Estats Units

Durant la darrera dècada, investigadors i professionals han demanat al Govern estatunidenc que institucionalitzi la prospectiva estratègica al més alt nivell. Altres països ofereixen un ventall de models institucionals per incorporar la prospectiva a l'elaboració de polítiques²⁹. Per exemple, Policy Horizons és una organització federal que té com a «mandat ajudar el Govern del Canadà a desenvolupar polítiques i programes orientats al futur que siguin més sòlids i resilient davant els canvis pertorbadors que s'acosten»³⁰. Finlàndia també compta amb processos de prospectiva estretament vinculats als poders legislatiu i executiu, fins i tot a través del Foresight Centre del Parlament, i s'exigeix al Govern que elabori un informe sobre el futur en què estableixi una estratègia a llarg termini³¹. Singapur disposa del sistema de prospectiva estratègica potser més ben desenvolupat del món amb el seu Centre for Strategic Futures, que recorre a la planificació d'escenaris i altres eines per influir a la política nacional³². També és el cas de la Comissió Europea, que va elaborar el seu primer informe de prospectiva estratègica el 2020, on subratllava el paper que la prospectiva podria exercir en la millora de la resiliència davant esdeveniments com la pandèmia de la COVID-19. La Direcció General de Recerca i Innovació de la Comissió Europea va emetre un informe l'agost del 2021 en què aportava no només un conjunt d'escenaris, sinó també una guia per a polítiques «preparades per al futur»³³.

És difícil no concloure, per tant, que els Estats Units van darrere de molts dels seus amics i aliats a l'hora d'aprofitar la prospectiva estratègica per millorar la formulació de polítiques. Per sort, de moment, no sembla preocupant que els Estats Units estiguin quedant enrere respecte dels seus

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.csf.gov.sg/who-we-are/>.

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

competidors. Lluny d'alimentar les rocambolesques teories que la Xina disposa d'una estratègia per a la dominació mundial a llarg termini³⁴, la veritat és que la capacitat prospectiva de Beijing està molt endarrerida respecte a la dels països occidentals, inclosos els Estats Units. L'analista Paul Charon afirma que, aparentment, no hi ha organitzacions polítiques ni militars dedicades a la prospectiva estratègica a la Xina: «Aquesta reticència a la investigació prospectiva es pot atribuir en gran part al pes de la ideologia del Partit Comunista Xinès, que descoratja les especulacions sobre l'evolució del sistema internacional»³⁵. En canvi, Rússia té un gran interès en la prospectiva i la incorpora als documents de planificació, amb horitzons temporals de deu o fins i tot vint anys; el seu punt dèbil és el consens entre els responsables polítics d'un únic futur possible, en què Occident decau a mitjà o llarg termini i els Estats Units lluiten per mantenir la supremacia³⁶.

Des d'una perspectiva estatunidenca, el més preocupant és que el país es troba en una situació de vulnerabilitat davant la sorpresa i l'imprevist, cosa que genera un desavantatge estratègic notable, especialment en el marc de crisis internacionals. Leon Fuerth, qui va ser conseller de seguretat nacional del vicepresident Al Gore, sosté que els Estats Units necessiten deixar de rebotar d'una crisi a una altra i trobar un horitzó per abordar els reptes actuals i la incertesa del futur. «Els Estats Units s'enfronten a un nou tipus de desafiaments complexos i ràpidament canviants, que porten al límit la capacitat del lideratge nacional per “conquerir el futur”»³⁷.

Però mirar més enllà del present només té sentit si es disposa dels instruments per endinsar-se en la boira del futur i després tornar a la relativa claredat del present. Una previsió consistent pot ajudar a transformar gran part de la incertesa a curt termini en risc probabilístic, però els responsables polítics han de prendre moltes decisions en condicions d'incertesa irreductible, i aquí és on és necessària la prospectiva. No és cert ni útil afirmar que qualsevol cosa pot passar –ni és factible preparar-se per a qualsevol eventualitat imaginable–, però els responsables polítics necessiten eines per construir escenaris de versemblança al voltant de futurs potencials. La prospectiva estratègica aporta les eines requerides per imaginar futurs alternatius. Si les utilitzés –i si s'utilitzessin de manera coordinada entre les agències federals que ja les utilitzen i hi experimenten–, el Govern estatunidenc veuria enfortida la seva posició global.

La planificació d'escenaris i altres tècniques de prospectiva no ofereixen garanties, però els costos d'evitar el futur a llarg termini són manifestos i múltiples: pèrdua del PIB, augment de la desocupació, infraestructures fallides, catàstrofes mediambientals, seguretat afeblida i més vulnerabilitat davant dels imprevistos. Tenint en compte el cost escàs del treball prospectiu, el resultat compensarà gairebé amb total seguretat la inversió. La imaginació ha estat tradicionalment un recurs estratègic lamentablement infravalorat, però no hi ha raó per la qual els Estats Units hagin de continuar aquesta tradició.

34. Vegeu, per exemple, Pillsbury (2015).

35. Charon (2021).

36. Monaghan (2021).

37. Fuerth i Faber (2012).

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Acheson, Dean. *Present at the Creation: My Years in the State Department*. Nova York: Norton, 1969, p. 214.
- Babcock, Ariel et al. *The Risk of Rewards: Tailoring Executive Pay for Long-Term Success*. Boston: FCLTGlobal, 2021, (en línia) <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 febrer de 2017).
- Boston, Jonathan. «Governing for the Future: How to Bring the Long-Term into Short-Term Political Focus». Ponència per al *Center for Environmental Policy, School of Public Affairs* de l'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*. Luxemburg: European Union Institute for Security Studies, 2021, p. 1.
- Colby, Elbridge i Mitre, Jim. «Why the Pentagon Should Focus on Taiwan». *War on the Rocks*, (7 d'octubre de 2020).
- Departament d'Estat dels Estats Units. «Policy Planning Staff: Our Mission», (en línia) (data de consulta: 9 de juny de 2023) <https://www.state.gov/bureaus-offices/secretary-of-state/policy-planning-staff/>.
- Flournoy, Michèle i Brimley, Shawn. «Strategic Planning for National Security». *Joint Forces Quarterly* núm. 41 (abril 2006), p. 81.
- Focken, Hanno et al. *Strategic Intelligence Foresight System for European Union Research and Innovation (R&I) SAFIRE*. Luxemburg: Publications Office of the European Union, 2021.
- Fuerth, Leon i Faber, Evan M. H. *Anticipatory Governance: Practical Upgrades*. Washington: National Defense University Press, 2012, p. 3.
- Kahneman, Daniel i Frederick, Shane. «Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment», a: Thomas Gilovich et al. (eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Nova York: Cambridge University Press, 2002, p. 49-81.
- Karlin, Mara. «How to Read the 2018 National Defense Strategy». Brookings, (21 de gener de 2018). (en línia) <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», a: González-Ricoy, Iñigo i 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.
- March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science* 2, núm. 1 (1991), p. 85. (en línia) <https://www.jstor.org/stable/2634940>.

- Monaghan, Andrew. *How Russia Does Foresight: Where Is the World Going?*. Luxemburg: 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 febrer de 2021).
- Pillsbury, Michael. *The Hundred-Year Marathon: China's Secret Strategy to Replace America as the Global Superpower*. Nova York: Henry Holt and Co., 2015.
- Ramírez, Rafael i Selin, Cynthia. «Plausibility and Probability in Scenario Planning». *Foresight* 16, núm. 1 (març 2014), p. 56. DOI: doi.org/10.1108/FS-08-2012-0061.
- Sampson, Rachelle C. i 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 edició).
- School of International Futures. «Features of Effective Systemic Foresight in Governments Around the World». Keny: SOIF, núm. 9 (abril de 2021) (en línia) 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 març de 2021).
- Smith, Julianne. «Our Overworked Security Bureaucracy». *Democracy*, núm. 40 (primavera 2016).
- Smith, Wendy K. i Tushman, Michael L. «Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams». *Organization Science* 16, núm. 5 (2005), p. 522–536 (en línia) <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 setembre de 2021 (en línia) <https://www.nytimes.com/2021/09/01/opinion/politics/kids-right-to-vote.html>.
- Tetlock, Philip E. i Gardner, Dan. *Superforecasting: The art and science of prediction*. Nova York: Radom House, 2016, p. 234–236.
- Tushman, Michael L. i O'Reilly, Charles A. «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change». *California Management Review* 38, núm. 4 (juliol 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», a: Daniel W. Drezner (ed.) *Avoiding Trivia: The Role of Strategic Planning in American Foreign Policy*. Washington: Brookings Institution Press, 2009, p. 15–116.