

EL LARGO PLAZO. VINCULACIÓN ENTRE EL PRESENTE Y EL FUTURO

RICARDO C. ARAUJO

La mentalidad restrospectiva no nos permite creer que exista un porvenir que podamos construir a nuestro gusto. Así con frecuencia vemos los fracasos de emprendimientos gubernamentales o de empresas que viven en el cortoplacismo.

No se puede esperar. Hay que producir la noticia. Es necesario sorprender a directores, accionistas, medios de comunicación y, fundamentalmente, al ciudadano. Parecería que el éxito consiste simplemente en satisfacer las expectativas. Así los dirigentes se lanzan en locas carreras que sólo producirán confusión y desazón. Naisbitt afirma que *“influidos por los medios de comunicación masivos —la televisión especialmente— padecemos una necesidad de acontecimientos coyunturales, que siempre se trasladan de un evento —a veces, al nivel de crisis— al siguiente, teniendo rara vez una conciencia más amplia del proceso latente, oculto bajo la superficie”* (1).

Sucede que el porvenir no deja laureles, los méritos son considerados por los éxitos logrados hoy. En nuestro país, por mucho tiempo nadie creyó en el largo plazo y menos aún en el planeamiento a largo plazo. En la Argentina, debido a las transformaciones políticas, el fenómeno se ha agudizado y el hecho debe considerarse grave ya que ha provocado una carencia total de planes o proyectos.

Indudablemente somos persistentes. Cuando se producen las crisis llamamos a quienes triunfan en el mundo y le preguntamos qué hacer. La respuesta es siempre la misma: *“Para volver a crecer hay que construir un futuro”*, así nos lo repite Ricardo Hasuman (2), en un artículo publicado el 8 de octubre de 2000 en el diario *La Capital* de Mar del Plata.

La explotación de las oportunidades y la posibilidad de aceptar riesgos calculados dependerán de la capacidad de los sistemas políticos de generar instituciones que provean una visión clara de los escenarios que, independientemente del color político del gobierno, se desean para la Argentina en los horizontes que se manejan hoy en el mundo.

La acción en la coyuntura tiene poco sentido si no es en función de un proyecto futuro, un proyecto a largo plazo. Precisamente, es el largo plazo el que permite las abstracciones que alejan a las ideologías que sólo se debaten en la confrontación y en el efecto inmediato. San Agustín, en el siglo V sostenía: *“El tiempo vuela tan rápido del pasado al futuro que no se detiene ni un instante”*. (3)

El Capitán de Navío Ricardo César Araujo egresó de la Escuela Naval Militar de Río Santiago como guardiamarina de Infantería de Marina, en 1959, con la Promoción 86.

Fue Comandante del Batallón de Comunicaciones, el Batallón de I.M.Nº 3 y de la Fuerza de Apoyo Anfibio. Durante dos años se desempeñó como Jefe del Estado Mayor de la Infantería de Marina, habiendo solicitado su pase a retiro en 1991.

Ocupó diversos cargos en unidades operativas y obtuvo la especialidad Comunicaciones y la capacidad secundaria en Comunicaciones Electrónicas en la Escuela Politécnica Naval. Cursó la Escuela de Guerra Naval, y posteriormente la Escuela de Guerra Naval en el Reino de España.

Relacionado con el tema que nos ocupa, es necesario destacar que durante los años 1984 a 1987 se desempeñó como jefe del Departamento Planeamiento de Mediano y Largo Plazo de Estado Mayor Conjunto y una vez retirado fue Director General de Políticas de Ministerio de Defensa. Ha sido profesor en la Escuela Naval, la Escuela de Aplicación de Oficiales, la Escuela de Guerra Naval, la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Desde el año 1990 es profesor de Metodología de Análisis en la Escuela Nacional de Inteligencia y del Instituto de Inteligencia de las FFAA.



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 811

Mayo/agosto de 2005

Recibido: 31.7.2004

(1)
John Naisbitt, Megatendencias, Ed. Fundación Cerien, Buenos Aires, 1984.

(2)
Ricardo Hasuman, profesor de la Kennedy School of Government y ex economista jefe del Banco Interamericano de Desarrollo. Fragmento de una exposición en la Convención de la Cámara Argentina de la Construcción.

(3)
San Agustín, Confesiones.
Ed. Apostolado de la Prensa,
Madrid, 1951.

El futuro es desconocido y por lo tanto nos depara sorpresas, pero la comprensión y el conocimiento de los problemas actuales con una óptica y actitud prospectiva nos permiten prevenirnos tanto para evitar como para afrontar esas sorpresas. Anticiparse es una de las premisas inexorables del momento. Cuando esa anticipación no se logra es porque nos ha faltado información, o la que se disponía no fue correctamente aprovechada o se ha producido un cambio fundamental.

En ausencia de un proyecto, lo que se piensa que sucederá se transforma, la mayoría de las veces, en lo que se desea que suceda, lográndose así previsiones voluntaristas. Los objetivos que se elaboran como consecuencia de estas elecciones la mayoría de las veces llevan al fracaso y como consecuencia de éste se pierde la confianza en el planeamiento y se acusa del crimen al cuchillo.

Sin embargo, el largo plazo está presente en las estructuras de planeamiento en forma efectiva y reconocida por la mayoría de los países del mundo desde la década del 60. La concepción del mismo siempre se estableció siguiendo el concepto prospectivo. **La consideración se hace desde el largo plazo hacia el corto para la línea de pensamiento y elaboración de las metas y objetivos y desde el corto hacia el largo para el desarrollo de la acción.**

Este tema se expone aquí en el convencimiento de la necesidad de crear una conciencia del largo plazo. Es precisamente, el hecho de poner acento en el futuro lo que constituye uno de los factores de éxito de las democracias modernas. No por cierto el único, ya que la educación, el espíritu de trabajo, la justicia, la honestidad, el orden, etc., son, entre otros, factores importantes. Aquí me dedicaré a esbozar algunos conceptos que hacen a la consideración del tiempo futuro, que tiene un horizonte limitado, pero que es esencial para orientar el pensamiento que permita un planeamiento de largo plazo.

La prospectiva

La necesidad de la anticipación está íntimamente relacionada con la prospectiva y la prospectiva tiene como perspectiva el largo plazo. ¿Qué largo plazo? Indudablemente el de los tiempos manejables, dentro de la capacidad política y estratégica de quien se propone un proyecto.

Los trabajos más importantes sobre el tema nacen después de la Segunda Guerra Mundial y son el de Gastón Bergere *Fenomenología del Tiempo y Prospectiva* (4), *El Arte de la Conjetura* de Bertrand de Jouvenel (5) y *Construir el Porvenir* de André Beaufre (6). Aquí nace lo que se denominó la escuela europea. En la misma década del 60 en los EE.UU. surge un movimiento muy importante dentro y fuera de la Rand Corporation, con un número singular de autores, como Olaf Helmer, William J. Gordon, Herman Khan, Anthony Wiener, etc., que constituyen la escuela americana. La escuela europea es más racional y teórica, la americana es sumamente práctica y cuenta con recursos superiores. Son muchos los trabajos en los distintos quehaceres científicos provenientes de ambas escuelas. En los EE.UU. y en otros países se la denomina **Investigación del Futuro (Future Research)**, y hay corrientes que la consideran una ciencia, aunque no está reconocida como tal.

(4)
Gastón Bergere, *Phenomenologie du Temps et Prospective*, Ed. Puf, Paris, 1964.

(5)
Beltrán de Jouvenel, *L'Art de la Conjeture*, Ed. Sedeis, Paris, 1972.

(6)
A. Beaufre, *Batir L'Avenir*, Ed. Calmann-Levy, Paris, 1967.

(7)
Ibid. (5).

Para De Jouvenel (7) la prospectiva busca “una visión basada en una formación de opiniones que consideran lo que puede suceder y posteriormente, cifran un juicio más verosímil por los datos que lo soportan estadísticamente”.

(8)
André Beaufré, *La Nature de L'Histoire*, Ed. Plon, Paris, 1974.

En su último libro (8), el general Beaufré dice que es “el arte de conducir la historia”.

La prospectiva lleva en sí un espíritu científico, una actitud investigadora, previsiones fundadas en datos e información y una visión de futuro a través de hechos que se consideran portadores del futuro que se analiza. Su aplicación requiere el conocimiento de los principios que la gobiernan y el dominio de las técnicas que emplea.

La llamada **Actitud Prospectiva** es un concepto muy importante a tener en cuenta. Más importante que todos los conocimientos técnicos que se pueden tener sobre la materia, la comprensión e internalización del mismo, dará fuerza y entidad a todo pensamiento o investigación sobre el futuro y también a la acción. **“La prospectiva es una actitud de espíritu de creación y descubrimiento”**⁽⁹⁾.

(9)
Ibid.(4).

Es indudable que cualquier actividad o proyecto requiere una anticipación, aunque no necesariamente la misma se verifique con datos exactos, dado que la exactitud no es, en la temática que nos ocupa, un factor relevante, observemos que no se verifica ni en la historia. Lograr una actitud mental hacia los problemas del futuro exige asumir que el futuro lejano es libre, virgen, indeterminado y excitante. Que una vez imaginado y deseado se puede caminar en sentido inverso en el pensamiento, de tal forma de llegar con él al presente y orientar las decisiones del hoy en función de aquella concepción.

Esto no es fácil, porque siempre existe *“la amenaza de profetizar, la tentación de DECIR EL FUTURO”*⁽¹⁰⁾. Este peligro de adivinar, que se lo denomina hacer futurología, aflora permanentemente. Conocer el futuro con mayor o menor precisión no tiene sentido si no existe una decisión previa de modificarlo, para manejarlo. Por otro, la intención de intervenir activamente para orientar el devenir hacia un futuro deseable no requiere saber qué va a pasar.

(10)
Ibid.(5).

El largo plazo y el planeamiento estratégico

Todo planificador sabe que sin inteligencia no hay planeamiento, un prospectivista diría que sin una visión prospectiva no hay planeamiento estratégico. Por ello, la inteligencia se convierte en la “vedette” en los primeros pasos de cualquier trabajo o apreciación estratégica.

Prospectiva y Estrategia: ¿Cuál es la diferencia?, se pregunta Michel Godet ⁽¹¹⁾, y afirma: *“La prospectiva y la estrategia participan de un mismo desafío: anticipar para actuar”*.

(11)
Michel Godet, De la Anticipación a la Acción, Alfaomega, Colombia, 1995.

El planeamiento, orientador de las decisiones, ya sea a largo, mediano o corto plazo, señala qué *acciones se deben tomar en el presente*. Esto no quiere decir que el planeamiento en sí mismo no esté orientado hacia el futuro, sería imposible que fuese de otra forma. El propósito del planeamiento es lograr un futuro deseado, querido o preferido que puede ser un futuro bueno o el futuro “menos malo” de todos los que podemos elegir. La elección será un acto propio de los que deciden. Pero independientemente que el planeamiento se haya efectuado o no, **“conformar el futuro es algo que se hace en el presente”** ⁽¹²⁾. En otra palabra, **“manipular”** la acción. Provee la unión entre el futuro seleccionado y la acción presente. Cuando no existe una visión futura, la decisión será tomada con un futuro aleatorio.

(12)
Michel Godet, Creating Futures-Scenario Planning as Strategic Management Tool, Ed. Economics, Londres, 2001.

Esto es muy importante por la necesidad que tiene la alta conducción, ya sea del Estado como de una empresa, de un proyecto de visión amplia a largo plazo. Largo plazo que se apoya esencialmente en dos grandes pilares que le dan su razón de ser: las ideas y las instituciones. Las ideas son las que orientan el porvenir y las instituciones son las que lo estructuran, lo cambian, lo preservan, en fin, las que lo construyen y le dan vida.

Tanto en las crisis políticas como en las estratégicas, como en las sociales o económicas, el largo plazo representa un papel importante. En estos casos, se rompe el equilibrio existente, surgiendo una gran incertidumbre al atravesar un período de acentuada vulnerabilidad con la consecuente inseguridad. Cuando la crisis se exterioriza es cuando comienza a producirse la mutación de los sistemas afectados. Sin duda, a las fuerzas de cambio se oponen las de resistencia a dicho cambio. Muchas veces estos cambios se tornan no viables porque no han sido preparados con mucha antelación. Puede ser que el cambio resultante sea positivo pero los riesgos que se deben afrontar suelen ser significativos. Así, es necesario anticiparse en el pensamiento y luego en la acción para lle-

gar en forma sincronizada al cambio sin que se produzcan cimbronazos. O sea, que el largo plazo es la pieza clave que contribuye a la estabilidad del sistema. Al producirse la mutación de los sistemas el manejo de la crisis depende del comportamiento de los actores. Pero, ¿vale la pena tener que esperar que esa crisis se produzca? ¿No es mejor adelantarse a los acontecimientos?

Hay varios ejemplos que podemos observar, como son: la reunificación de Alemania sin violencia y bajo una organización social y económica ejemplar; la transformación del comunismo en Europa Oriental que se occidentaliza y adopta la economía libre de mercado, la realidad de la Unión Europea y los cambios que se están experimentando en China.

Los escenarios y la construcción del futuro

El llamado “Método de Escenarios” o “Método de Construcción de Escenarios” no es un método en sí mismo sino una técnica especial. Una herramienta que utiliza la prospectiva para mostrar interacciones entre varias variables, tendencias y eventos futuros, o bien para ayudar a revisar la consistencia de los pronósticos en que se basa la situación futura. Permite, además, el entendimiento de la situación futura a no especialistas.

Es el producto, la concreción o el resultado de la aplicación de método de investigación sistémico, con la combinación de otras técnicas adecuadas para cada caso. Esta modalidad, en la actualidad, se está difundiendo como forma práctica de presentar el resultado a un decisor o planificador.

Un escenario es simplemente la descripción escrita de una situación hipotética futura. Khan y Wiener ⁽¹³⁾ definen el escenario como sigue: “Un escenario es una hipotética secuencia de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en procesos causales o puntos de decisión”.

Esta definición del famoso libro *El año 2000* ha evolucionado pero el concepto es el siguiente: se trata de un conjunto coherente formado por la descripción de una situación futura y del encaminamiento de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la futura. En realidad, los escenarios vienen a ocupar un espacio vacío.

Se trata de la descripción de una visión futura consistente en las circunstancias o condiciones que definen el entorno en que una organización (puede ser el país, un área estratégica, un foro, una empresa, un conjunto de empresas, un espacio geográfico, un mercado, etc.) estará operando en un cierto horizonte de tiempo determinado, y responden a dos tipos de preguntas:

1. ¿Cómo podría suceder hipotéticamente una situación, paso a paso?
2. ¿Qué alternativas existen, para cada actor a cada paso, para evitar, desviar o facilitar el proceso?

El futuro es múltiple –dice Michel Godet ⁽¹⁴⁾–; existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro y la trayectoria asociada a él constituyen un escenario.

Los escenarios son útiles porque proporcionan una rica visión holística para el análisis de futuras cuestiones políticas, estratégicas, económicas, sociales y desarrollos específicos. Los escenarios permiten abordar y delimitar bien las diferentes reflexiones sobre un futuro altamente incierto. En realidad los analistas desarrollan escenarios alternativos basados en un conjunto de suposiciones o hipótesis lógicas y significativamente diferentes, pero posibles.

(13)
Herman Khan y Anthony Wiener,
The Year 2000, Ed. Mac Millan,
N.Y., 1967.

(14)
Ibid.(11)

En el área de defensa se comenzaron a utilizar al comienzo de la década del 50 en planeamientos de contingencias y luego se fueron generalizando en los planeamientos de alto nivel y largo plazo. Luego se fueron extendiendo por el campo político, de la educación, las ciencias sociales y por último en el de las empresas. Para el análisis prospectivo de situaciones políticas y estratégicas su uso es fundamental, ya que permite resumir un conjunto de pronósticos particulares que están relacionados de alguna manera y expresarlos en forma sencilla y clara a quienes no son especialistas en planeamiento a largo plazo, o no han participado en los estudios de investigación pertinentes.

Los escenarios pueden abarcar cualquier lapso de tiempo pero se los utiliza sólo para el mediano y largo plazo ya que en el corto se ha generalizado hablar de situaciones. Lógicamente son más fáciles de montar cuando el período es más corto, uno o dos años.

Algunos autores marcaron una diferencia que luego se generalizó, clasificando la investigación del futuro en dos tipos; a uno lo denominan “**exploratorio**” y al otro “**normativo**”. La primera es una reflexión sobre los posibles estados futuros y las evoluciones de un sistema externo al planificador o al que decide, o sea, un estudio que orienta a un futuro sobre el que no se puede influir. En el otro caso, la reflexión se efectúa sobre el futuro y el desarrollo que conduce al mismo dentro de un sistema sobre el cual se puede incidir significativamente. La prospectiva exploratoria establece las hipótesis respecto del entorno de estudio, algo así como el escenario general sobre el que se apoyará un estudio más localizado o de nivel inferior.

La prospectiva normativa se apoya en la exploratoria, parte de futuros deseados y plantea los escenarios que más convengan para su logro. Indudablemente el estudio normativo es mucho más fácil que el exploratorio. Consecuentemente los escenarios son clasificados también de esta forma.

Coincido con lo que afirman los autores de *...And Now The Future* ⁽¹⁵⁾, cuando dicen: “*¿Qué podemos nosotros aprender del estudio del futuro? Que la justificación principal de todo estudio del futuro sean éstos exploratorios o normativos, cualquiera sea su mezcla de razón e imaginación, es que nos hacen pensar más rigurosamente acerca del presente y de la envergadura de sus implicancias, sus amenazas y sus promesas para casos de índole particular o para la humanidad como un todo*”.

(15)
Charles De Houghton,
William Page y Guy Streatfeild,
...And Now The Future, Pub.
PEP., Ed. George Berridge & Co.,
Londres, 1971.

En el largo plazo la precisión no es tan importante. No obstante, dependerá de la orientación del esfuerzo de planeamiento que se trate, y de todo lo lejos que se encuentre el futuro que se mira. Por otro lado, el rango de posibles eventos podrá expandirse según cómo miramos dentro de los futuros considerados. Esto es muy importante que se tenga en cuenta para el ejercicio práctico del planeamiento. También hay que considerar que cuanto más lejos miramos mayor es el número de futuros alternativos.

Pero el porvenir no siempre se mueve dentro de lo querido. Se dice que la prospectiva señala el camino, al igual que una carta de ruta guía al automovilista. Pero la carta tiene una fecha de edición. El que la diseñó pudo haber cometido errores, alguien pudo haber cambiado un cartel, las inclemencias del tiempo podrían haber destruido algún puente u obra importante, etc. Es por eso que los reciclajes a largo plazo también son necesarios para tener la carta actualizada. El solo hecho de tener la carta actualizada mejora sensiblemente el análisis decisorio que se debe realizar igualmente en el presente. Éste, por sus características, deberá efectuarse en tiempo reducido, y a menudo sin la posibilidad de requerir una inteligencia adicional. Por tal razón, es muy conveniente contar con planes de contingencia, los que indudablemente surgirán de futuros no queridos. Todo este paquete constituye una orientación de búsqueda muy útil para la inteligencia.

En general se los divide en **escenarios de situación** para la descripción de imágenes futuras, y **escenarios de evolución** para los diferentes encaminamientos o vías que conducen a ellos.

Los **escenarios exploratorios**, cuyo concepto ya se ha presentado, es una reflexión sobre los posibles estados futuros y las evoluciones de un sistema externo al planificador o al que decide, o sea, una situación hipotética que orienta a un futuro sobre el que no se puede influir. La prospectiva exploratoria establece las hipótesis respecto del entorno de estudio, algo así como el escenario general sobre el que se apoyará un estudio más localizado o de nivel inferior. En el **escenario normativo**: la reflexión se efectúa sobre el futuro y el desarrollo que conduce al mismo dentro de un sistema sobre el cual se puede incidir significativamente. La prospectiva normativa parte de futuros deseados y plantea los escenarios que más convengan para su logro. Indudablemente el estudio normativo es mucho más fácil que el exploratorio. Esta clasificación es en realidad de orden práctico ya que una vez planteados sólo se diferencian por la etapa de la reflexión y luego por la elección realizada.

No se puede dejar de nombrar el **escenario tendencial**, que es el que corresponde al camino que se observa teniendo en cuenta las tendencias inscriptas en la situación de origen. En otras palabras, sea probable o no, es en principio aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias. En general se lo tomaba como el más probable. Cuando el mundo cambiaba más lentamente, era lógico suponer esta simplificación, hoy es muy difícil jugarse.

El **escenario contrastado**, que se define como el encaminamiento poco probable de la situación de origen, es el escenario que se fija sobre la base de una situación diametralmente opuesta en relación con el presente. Este tipo de escenario se puede plantear tanto en el campo exploratorio como en el normativo. El primero es de particular aprovechamiento en las abstracciones que se plantean en Inteligencia Estratégica y el segundo permite la formulación de la contingencia.

Generalmente se elabora un conjunto de **escenarios posibles** (futuros posibles), con elementos comunes, ya que el futuro no es predecible sino simplemente pronosticable en términos probabilísticos. También se elaboran distintos **escenarios deseables** (futuros deseables o queridos), que no necesariamente pueden ser factibles de realizar. Esto da origen a los **escenarios realizables**.

Los propósitos de un escenario, sea éste exploratorio o normativo, son: primero, mostrar interacciones entre varias variables, tendencias y eventos futuros; segundo, ayudar a revisar la consistencia de los pronósticos en que se basa la situación futura; y por último, permitir el entendimiento de la situación futura a no especialistas.

Desde el punto de vista práctico es importante tener en cuenta lo señalado por la cátedra de Prospectiva de la Escuela de Guerra Naval de España: *“un escenario queda definido por la ocurrencia de una serie de sucesos, siendo suceso todo fenómeno considerado como importante para el objeto en estudio, y que pueden adoptar dos estados, ocurrir o no ocurrir. De esta forma para n sucesos considerados, el número de escenarios posibles viene dado por 2^n ”* (16).

(16)
Ricardo Torrón Durán, La
Prospectiva y su Metodología, of.
540, Escuela de Guerra Naval de
España, Madrid, 1985/86.

Esta definición se encuentra íntimamente ligada a las herramientas que no sólo hallan las probabilidades de los sucesos sino también las de los distintos escenarios, facilitando así la posibilidad de establecer una escala de escenarios atendiendo a sus probabilidades de ocurrencia. Esta batería más formal responde al llamado “Juicio de Expertos”, que junto con el llamado Método Escenarios constituyen una de las herramientas más usadas para la construcción de escenarios políticos y estratégicos, y que no debe confundirse con los escenarios en general, a los que se puede llegar por otros caminos.

En resumen, se puede decir que el futuro es múltiple, varios son los futuros posibles y el camino que conduce a tal o cual futuro no es forzosamente único. La descripción de un determinado futuro y el camino correspondiente para lograrlo es lo que constituye un escenario.

Necesidad del gobierno, de las instituciones y de las empresas del largo plazo

Afirma Toffler (17): “En un mundo en cambio acelerado, el próximo año está más cerca de nosotros de lo que estaba el próximo mes en una época más tranquila. Este hecho vital, radicalmente alterado, debe ser asimilado por los que toman decisiones en la industria, en el gobierno y en todas partes. Todos ellos deben ampliar sus horizontes de tiempo”. Es como cuando uno conduce un vehículo. A mayor velocidad es necesario estar atentos a todas las cosas que suceden más lejos. Hoy el presente es más fugaz que antes, obliga a que el proceso de reconsideración de objetivos políticos y estratégicos deba ser continuo. Esto es una realidad. Pero he aquí que, simultáneamente, los objetivos replanteados deben ser más correctos que antes. No hay margen para errores. Por tal razón, deben apoyarse en un concienzudo análisis, que sólo es posible si en forma hipotética se ha planteado la cuestión anticipándose, so pena de desvirtuar los objetivos permanentes que por estar más cerca de los valores su no consideración puede ser muy peligrosa.

(17)
Alvin Toffler, *El Shock del Futuro*,
Ed. Plaza Janes, Barcelona, 1981.

Los valores no son elegidos al arbitrio por quienes sustentan el poder político, sino que son intrínsecos del grupo social, propios e internalizados por la sociedad y su civilización circundante, por su cultura. Pretender cambiarlos es una tarea muy difícil y, cuando deriva de improvisaciones, sumamente peligrosa, ya que la sociedad reacciona en forma instantánea.

Así, el planeamiento estratégico debe contener una visión global que considere el entorno. Luego debe considerar el particular del entorno cercano, para saber hacia dónde se dirige la acción, y de tal forma mantener los objetivos permanentes, dentro de la confusión que se produce ante cada cambio significativo.

Por otro lado, el corto e incluso el mediano plazo tienden a complicar la mano de quienes están comprometidos a presentar políticas, cuando no se cuenta con un escenario normativo de largo plazo. Cualquier emprendimiento a alto nivel requiere tiempo y una programación adecuada. De lo contrario, se corre el riesgo que, planteado un objetivo, el mismo deba ser reconsiderado por imperio de una falta en la apreciación de factores o variables.

El largo plazo permite ubicarnos en tiempo y espacio, algo así como hace el Estado Mayor cuando imagina los pasos sucesivos de una batalla y sobre la base de infinitas consideraciones determina el momento en que el objetivo material será conquistado. Pero luego vuelve hacia atrás cuidadosamente para ver si está ubicado coherentemente con el análisis efectuado. Esta falta de ubicación es bien señalada por Naisbitt (18): “La gran lección empresarial acerca de una obsolescencia no reconocida a tiempo no la dio la industria de fustas para sulkys, sino la de los ferrocarriles”. Efectivamente, si los empresarios ferroviarios se hubieran dedicado a replantear su negocio habrían percibido que el mismo estaba en el transporte de mercaderías y que el ferrocarril era sólo uno de los medios, pero las compañías se mantuvieron aferradas a su exclusividad y así están.

(18)
Ibid.(1).

La falta de planes a largo plazo trae serios inconvenientes. La elaboración de presupuestos escalonados para la obtención de medios es prácticamente imposible. Los Sistemas de Planeamiento, Programación y Elaboración de Presupuestos (esquema de planeamiento orientado funcionalmente y desplazable), apoyados en la prognosis a largo plazo con miras a los intereses sociales, políticos y estratégicos, no se pueden implementar.

Tampoco se puede efectuar una racionalización administrativa eficaz. La palabra racionalización, tan de moda entre los que pretenden cambiar los “estados benefactores”, es la tendencia a buscar en la razón el fundamento y la justificación de procedimientos, ideas o creencias. En este caso, consiste en la eliminación de todas las organizaciones que no cumplen una tarea respaldada por una función necesaria dentro de la estructura. O en otras palabras, la racionalización de los métodos de planeamiento, producción, control, etc., es la acción que lleva a lograr el objetivo de optimización económica en forma coherente.

Otra de las cosas afectadas es la elaboración de planes de incorporación de personal, en especial en las instituciones oficiales, y como consecuencia de ello la imposibilidad de materializar las respectivas pirámides de personal. Si se quiere jerarquizar la función pública y mejorar el nivel del personal a través de una carrera de formación y perfeccionamiento, debe asegurarse una movilidad dentro de la misma, donde los incentivos varíen según el nivel. Esto sería un justo y humano camino para aquellos servidores que, olvidados y hasta menospreciados por el resto de la sociedad, cumplen funciones que el Estado no podrá relegar.

Es posible dar muchos más ejemplos, como el caso de la investigación científico-tecnológica que por carecer el Estado o las empresas de planes a largo plazo no es orientada correctamente, e incluso se ha llegado a no visualizar su importancia y necesidad. Pero estimo que es suficiente para ver lo que nos hemos propuesto.

Como dijo recientemente en las viejas aulas del Colegio Nacional de Buenos Aires el profesor Jean Leca ⁽¹⁹⁾, especialmente invitado para el XV Congreso Mundial de Ciencia Política: *“La aceleración de la historia nos coloca en posición difícil. Este mismo congreso se efectúa cada tres años. La última vez que nos reunimos fue en Washington, y ninguno fue capaz de imaginar lo que sucedería con la Unión Soviética, ni que los Estados Unidos enviarían un ejército de 500.000 hombres al Golfo Pérsico, ni que el socialismo desaparecería prácticamente de Europa del este. La complejidad de la historia se nos escapa. Pero lo que se nos escapa, si hacemos realmente un trabajo científico, es descubrir las tendencias de fondo y de largo plazo que condicionarán el funcionamiento político de las sociedades en distintos lugares del mundo. Es en este terreno donde se mueve la ciencia política y donde el aporte científico produce sus resultados”*. Las tendencias de fondo a las que se refiere el profesor francés son: la necesidad de capital, el debilitamiento de los Estados en todo el mundo y el resurgir de los nacionalismos.

(19)
La Nación, 24 de julio de 1991,
Buenos Aires.

El largo plazo en el ámbito militar

Considero que es obvia la necesidad de contar en el ámbito militar con la ayuda de una visión prospectiva. Tal es así que en el año 1984, siendo jefe del Departamento Planeamiento del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, propicié la incorporación de una oficina que se ocupara del tema dentro del área Políticas y Estrategia. Duró poco. Las razones no las voy a enumerar aquí pero se desprenden de la lectura de las páginas previas. Aún quedan dudas sobre la necesidad de contar con la ayuda de esta disciplina para solucionar los serios problemas que se presentan en estos niveles que son más de planeamiento que de conducción.

Tanto el Ministerio de Defensa como el Estado Mayor Conjunto y los Estados Mayores de cada una de las Fuerzas Armadas conocen perfectamente el poder militar con que cuentan en la actualidad. A éste lo podemos denominar Poder Militar Existente. Por otro lado, se conoce un conjunto de amenazas a las que debe estar en condiciones de responder hoy. Este poder militar, si ha sido bien pensado, debería permitir, en manos de los eventuales conductores, afrontar las misiones que el poder político le imponga, con razonable posibilidad de éxito. *“En última instancia. La vida de los individuos que sirven en las organizaciones militares depende de que otro personal militar actúe en forma previsible, que esté donde los planes indican que debería estar, a la hora señalada, haciendo lo que su doctrina y adiestramiento dicen que debería hacer”* ⁽²⁰⁾.

(20)
William A. Owens, Altamar, Ed.
Instituto de Publicaciones
Navales, Bs.As., 2000.

Hasta no hace mucho tiempo atrás, los estados de prebeligerancia concedían alguna posibilidad de lograr un completamiento de medios, tanto en personal a través de la movilización como de armamento por medio de compras usurarias. En la actualidad, prácticamente se tiene que concurrir con lo puesto. Sólo un reducido alistamiento de sistemas profesionales previamente adiestrados y concienciados para actuar ante cualquier motivación.

Entonces, ¿cuál es el problema básico de los más altos niveles de mando de las FFAA, incluyendo al Estado Mayor Conjunto de las FFAA? En primer lugar, saber si lo que se tiene sirve para hoy y tal vez para un futuro próximo, dos o tres años, sobre la base de las amenazas actuales. En segundo lugar, establecer cuáles serán las amenazas futuras a un horizonte razonable que estará dado por los tiempos necesarios para el planeamiento de largo plazo, la adquisición o procuración de los sistemas de armas, la elaboración de la doctrina, el adiestramiento, etc. En otras palabras, cómo lograr la transformación del **Poder Militar Existente en el Poder Militar Futuro Necesario**. Necesario para que los que deban conducir las operaciones puedan afrontar las misiones que el poder político le imponga. Todo esto teniendo en cuenta que cada vez son más escasos los recursos que el Estado puede destinar para mantener y equipar al poder militar. Las razones son muchas pero la más relevante es la pérdida del poder que los mismos Estados están sufriendo. Estos requerimientos deben ser bien pensados y deben ir acompañados por la consiguiente desactivación de medios que ya sabemos obsoletos.

Sabido es que las grandes organizaciones se caracterizan por tener inercias tan fuertes a los cambios que éstos requieren inevitablemente del largo plazo. Las instituciones militares no escapan a esta regla. En nuestro caso particular, las FFAA se ven sometidas a un desgaste psicológico que actúa sobre el desprestigio provocado por ciertos estamentos políticos, producto de la actuación de ésta en el rol político en el período 76/83 y en la Guerra de Malvinas. Esta situación no ha permitido desarrollar la revolución interna de concepción y estructuras de las fuerzas que el EMCO pergeñó entre el 83 y el 87. La resistencia al cambio se ha potenciado con los resultados de la actuación política y el “Síndrome Malvinas”. Pero esto tendrá que terminar algún día. Para ello es necesario un esfuerzo de las FFAA y también del poder político, que debe aportar una buena dosis de comprensión, de lo contrario no se podrá desarrollar un poder militar adecuado para la Argentina. ¿No será esto parte de un escenario normativo? Tanto en política como en las empresas, como en las fuerzas armadas, subestimar los factores de inercia sobre las fuerzas de cambio que traen aparejado una falta de “aggiornamento” puede llegar a ser muy costoso. Los sistemas de armas viejos son una trampa mortal.

Si observamos la posición del poder militar dentro de la estructura estratégica, observamos que su razón de ser es el cumplimiento de la parte que le corresponde de los objetivos políticos siempre dentro de los límites de la Estrategia Nacional. En general, los objetivos políticos no son fijados explícitamente, bien porque los diagnósticos no han sido acertados o bien porque las campañas políticas que llevan al poder a los líderes impiden revelar los verdaderos objetivos. En este caso los objetivos deben ser “inferidos”. Más aún, deben inferirse los futuros objetivos sobre la base de los escenarios estratégicos exploratorios.

Pero es necesario ver desde el punto de vista práctico cómo ayuda la prospectiva a reflexionar sobre todos estos aspectos y muchos otros que hacen al diseño o rediseño de un poder militar útil, moderno y eficiente que represente, por razones elementales de economía, una respuesta adecuada a las amenazas esperadas.

El primer paso es determinar las invariantes. Uno de los consejos que indica la metodología prospectiva es la determinación de las invariantes. O sea, establecer qué aspectos del problema se suponen que permanecen inalterables hasta el límite del horizonte de consideración.

Si bien las características y dimensiones del poder militar, en gran medida, se encuentran signadas por una invariante relacionada con el ámbito geográfico, hoy sabemos que los conflictos lejanos tienen repercusión directa ya que la interrelación política y económica así lo exige.

Pero a modo de ejemplo, considerando un horizonte hacia el 2020 podríamos mencionar, además:

1. Es determinante, en los plazos considerados, que el Poder Militar de la Nación continuará siendo considerado como indispensable por el Poder Político Argentino. Tal aceptación impondrá que debe tener, como mínimo, la capacidad militar como para complementar una acción de disuasión extendida y contrarrestar las amenazas provenientes de quienes llevan estrategias indirectas. También las FFAA darán el marco formal que el Estado-nación requiere.
2. Tendencia a la disminución del poder militar de las naciones.
3. Avance significativo de la tecnología bélica.
4. Extensión de los ámbitos geográficos por la participación en conflictos lejanos.
5. Creciente importancia del operar conjunto.
6. Incremento de las misiones relacionadas con la presencia militar en diferentes zonas y espacios de tierra, mar y aire.
7. Acciones estratégicas de seguridad continental.

El segundo paso será determinar las variables y aquellos “hechos portadores de futuro” que pueden cambiar la realidad en el horizonte que nos hemos propuesto.

Hacia el final

Cerrando, debemos recordar a Ackoff ⁽²¹⁾ cuando afirma que “*en el proceso de planeamiento el producto es lo más importante*”. Esto significa que el principal beneficio que se deriva del mismo es precisamente realizarlo. Y es lógico porque exige, en primer lugar, un gran conocimiento del propio sistema, lo que ya permite detectar fallas dentro del mismo. Pero al mismo tiempo, obliga al conocimiento del entorno y brinda así la posibilidad de visualizar las oportunidades.

La mayoría de los dirigentes políticos y gerentes dedican muy pocas energías a forjar una visión del largo plazo. Esto lo atribuyo a la falta de conocimientos sobre el particular. De allí la importancia de este artículo. Un error se puede pagar muy caro. El estudio del entorno, los impactos que pueden producir las nuevas tecnologías, la determinación de las tendencias pesadas, etc., son fundamentales. La ciencia avanza a pasos agigantados y el mundo de hoy será muy distinto del que se vivirá dentro de diez o veinte años.

Indudablemente el mundo está cambiando aceleradamente, en el campo estratégico los vuelcos son significativos. Los hechos que se han producido en la década del 80, como la caída del Muro de Berlín, la disolución del Pacto de Varsovia y de la Unión Soviética, el incremento de actores dentro de los llamados “5 Grandes”, constituyen *sucesos portadores de futuro* que hoy están vigentes. En nuestro caso particular, el fin de los gobiernos militares, la experiencia de Malvinas, la reinstalación de la democracia pluralista, la integración del MERCOSUR, el cambio de frente respecto a las relaciones con Estados Unidos de América, los adelantos en las relaciones con los países vecinos y el incremento de la pobreza y la marginalidad, obligan a nuestros políticos y dirigentes a imaginar nuevos escenarios.

La competitividad, que es sólo una maniobra estratégica para dejar de lado al otro, consiste en una carrera donde es necesario ganar al oponente y en ella se verá mejor posicionado quien conozca mejor la realidad, comprenda a sus competidores y al que con imaginación logre crear los mejores espacios para desarrollar su acción. No sólo se logrará la competitividad mejorando la productividad o logrando un permiso de caza en el zoológico como pretenden quienes han vivido a costa de la inflación o de las barreras aduaneras. Esto presupone aprovechar las oportunidades y asumir un riesgo. Muchas veces lo que se conoce como fallas de implementación son realmente decisiones equivocadas de la previsión de ayer que se disfrazan de esta forma.

La visión de futuro requiere una curiosidad tan profunda que es necesario deshacerse de toda atadura con las circunstancias que la acción del presente exige. Los Estados o las empresas que abren caminos creando futuros sorprenden cuando rompen las reglas. Para las otras ya es tarde. ■

(21)
Russell Ackoff, Planificación de la Empresa del Futuro, Ed. Limusa, México, 1983.