

# EMPLEO DE LA PROSPECTIVA PARA ESTIMAR LA NATURALEZA DEL CONFLICTO FUTURO

Por TC JOSÉ MANUEL ACEVEDO



## Palabras Clave:

- > Inteligencia estratégica
- > Prospectiva
- > Escenarios
- > Capacidades militares

*El futuro tiene muchos nombres.  
Para los débiles es lo inalcanzable.  
Para los temerosos, lo desconocido.  
Para los valientes es la oportunidad.*

Víctor Hugo<sup>1</sup>.

## Introducción

La naturaleza cambiante de la guerra y de las condiciones para su preparación y conducción, imponen el desafío de prevenirla y anticipar la evolución de la situación estratégica militar con la finalidad de identificar de forma oportuna las amenazas y la respuesta oportuna a cada una de ellas.

La prospectiva emplea el método de escenarios para el planeamiento estratégico —particularmente en ambientes regidos por el desorden y la inestabilidad—, y permite visua-

lizar el futuro desde un espectro de posibilidades, por lo tanto se la considera como la herramienta con la que cuenta la inteligencia estratégica militar para proporcionar ventajas competitivas y facilitar la identificación de las amenazas en cada escenario prospectado, determinando las capacidades requeridas para enfrentarlas.

Asimismo, la prospectiva se torna indispensable para la toma de decisiones y la determinación de las capacidades militares, por medio de la estimación de la naturaleza del conflicto futuro. Esta estimación será viable al considerar varios escenarios posibles, dentro de los cuales como mínimo se visualizarán: un escenario tendencial, otro optimista y por último uno pesimista.





El presente ensayo proporcionará un enfoque general sobre la técnica de construcción de escenarios por medio de la prospectiva, que permita comprender su aporte para estimar la naturaleza del conflicto futuro.

#### **La prospectiva y la técnica de los escenarios**

Al área de estudio enfocada en la investigación sistemática sobre el devenir del futuro se la denomina “estudios de futuro”, conformando éstos un conjunto de diversos enfoques, objetivos y métodos; el uso del plural demuestra que el futuro no está predeterminado<sup>2</sup>. La prospectiva forma parte de los estudios de futuro y es tanto un método como una actitud y un proceso sistemático y participativo para reunir informa-

ción y desarrollar visiones a mediano y largo plazo, con el objetivo de orientar las decisiones que se deben tomar en el presente y movilizar acciones conjuntas para alcanzar el futuro deseado, el cual es, dentro del marco del proceso de planeamiento, determinado por el objetivo estratégico.

La prospectiva es una disciplina relativamente nueva, luego de la finalización de la Segunda Guerra Mundial, con el desarrollo económico y social, y el auge de la planificación de los Estados, fue cuando comenzó a adquirir relevancia. El término “prospectiva”, empleado en el contexto del mundo latino, fue acuñado a comienzos de la década de 1950 por Gastón Berger<sup>3</sup>, uno de los pioneros de la disciplina, definiéndola como “la ciencia que estu-

dia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”<sup>4</sup>, mientras que en el mundo anglosajón han prevalecido los términos *foresight*<sup>5</sup>, *future studies*<sup>6</sup> o incluso también *forecasting*<sup>7</sup>. Así pues, en su relativo corto tiempo de existencia, la prospectiva ha ofrecido un importante apoyo al desarrollo de las organizaciones y de los Estados para gestionar, planificar y construir el futuro; el empleo de la misma las prepara para el cambio, permitiendo integrar el pensamiento a largo plazo, la visión de futuro, y las posibles transformaciones de todo tipo que les afectarán y deberán tener en cuenta en sus estrategias y proceso de planeamiento. Justamente por estar vinculado su objeto de estudio a una dimensión temporal como lo es el futuro, y no en

## La prospectiva se ocupa de ejercitar diferentes modos de aproximación al futuro, apoyada en el método científico y en otros recursos originales e interactivos, con la finalidad de disminuir el nivel de incerteza y de proporcionar conocimiento relevante, en un horizonte temporal de largo plazo, para apoyar la toma de decisiones en el presente sobre situaciones que probablemente ocurran en el futuro.

función de un campo disciplinario o un área de trabajo en particular, los estudios prospectivos siempre serán multidisciplinarios.

Cuando de producción de inteligencia estratégica se trata, y en función de la imperfección de los procesos de elaboración mental y la complejidad de los hechos o situaciones, es admisible la existencia de una gradación del estado de la mente ante la verdad, desde la certeza a la ignorancia, dependiendo de las razones consolidadas durante el proceso de elaboración mental utilizada. La comprensión de que existe esta gradación del estado de la mente ante la verdad permite identificar los estados de convicción ante la imagen que se estableció. Como la prospectiva busca proyectar hechos o situaciones hacia el futuro, el estado de la mente frente a la verdad de todos los que participaren en su desarrollo será el de

“opinión”<sup>8</sup>, ya que su abordaje será siempre en términos de probabilidad. Esta aceptación parcial ocurre por la falta de evidencia decisiva que impide la aceptación integral de la imagen que se posee sobre la situación de estudio<sup>9</sup>. En definitiva, la prospectiva se ocupa de ejercitar diferentes modos de aproximación al futuro, apoyada en el método científico y en otros recursos originales e interactivos, con la finalidad de disminuir el nivel de incerteza y de proporcionar conocimiento relevante, en un horizonte temporal de largo plazo, para apoyar la toma de decisiones en el presente sobre situaciones que probablemente ocurran en el futuro.

Así las cosas, la metodología de los escenarios, una de las diversas técnicas que se utilizan en la prospectiva, fue elaborada a principios de la década de 1970 cuando *Shell International* anunció su empleo.

Los métodos de planeamiento estratégico empleados hasta entonces no preveían la aparición de variables dinámicas y el método de escenarios contribuyó a reorientar a la empresa hacia el éxito, en una situación de transformaciones rápidas e inesperadas en el mercado global del petróleo<sup>10</sup>.

El método de escenarios demanda la realización de tres fases, pudiendo variar las técnicas empleadas o la forma en las cuales estas se apliquen. De forma sintética estas son:

> El **diagnóstico prospectivo**: por medio del cual se pretende comprender la situación de estudio y de cómo se ha arribado a ella, mediante el análisis de los factores de cambio y las dinámicas con que se vienen desarrollando las principales variables que afectan a la situación. En esta fase se suelen utilizar diferentes técnicas con el

1. Victor Marie Hugo (Besanzón, 1802-París, 1885), fue un poeta, dramaturgo y novelista romántico francés; también fue un político e intelectual influyente en la historia de Francia y de la literatura del siglo XIX. Ruiza, Fernández & Tamaro, 2004.

2. Foresight University, 2019.

3. Gastón Berger (Saint-Louis, 1896-Longjumeau, 1960) fue un filósofo francés que contribuyó a la introducción de la fenomenología en Francia. Berger propuso una teoría del conocimiento entendida como “teórica pura”, la cual corresponde al tipo de investigación según el objeto y cuyo propósito es mejorar las bases del conocimiento científico. Ruiza, Fernández & Tamaro, 2004.

4. Berger, 1957.

5. Foresight: del inglés, previsión. Es un término amplio que cubre todos los métodos para visualizar el futuro. Los profesionales en *foresight*, consideran que incluye una estrategia que conduce a la acción o decisión, que se expresa en el término compuesto de *strategic foresight*. Foresight University, 2019.

6. Future studies: del inglés, estudios futuros. Es el estudio de las formas en que podría suceder el futuro o los futuros. Nótese el uso del plural; esto deja en claro que al menos algunos aspectos del futuro no están predeterminados. Los estudios de futuros son una disciplina académica que refleja cómo los cambios y las persistencias de hoy se convierten en la realidad del mañana. Foresight University, 2019.

7. Forecasting: del inglés, pronóstico. Se emplea para predecir que sucederá un evento, hasta cierto límite y con una probabilidad definida. Los pronósticos generalmente se aplican a corto plazo. Astigarraga, 2016.

8. Opinión: Es la afirmación de algo, pero con temor a errar; en la opinión se afirma, pero no con firmeza. Cuando se percibe una mera posibilidad, se establece la duda. Cuando se percibe una probabilidad, entonces ya se pasa de la duda a la opinión. y, por fin, cuando se capta la evidencia, entonces se coloca el sujeto en certeza. Gutiérrez Sáenz, 1988.

9. Gutiérrez Sáenz, 1988.

10. Shell, 2002.

11. Godet & Durance, 2011.





fin de reunir información y técnicas analíticas que permitan distinguir el comportamiento de las variables que se observan, siendo las más comunes, las “tormentas” de ideas y las encuestas a expertos, ocupando un lugar esencial el trabajo interdisciplinario en este diagnóstico inicial.

> **La identificación de los factores impulsores del futuro:** esta es una fase en la cual ya no se reúne información, sino que exclusivamente se la analiza, integra e interpreta. Se utilizan varias técnicas auxiliares con el fin de clasificar la forma en las que inciden las variables sobre la situación y cómo pueden llegar a intervenir en el futuro. Se emplean técnicas en las cuales se evalúa la importancia y la incertidumbre que presentan las variables, técnicas de análisis de impactos cruzados, incluyéndose también modelos o proyecciones. En esta fase es necesario contar con distintas opiniones de especialistas, toma-

dores de decisiones, y de otros grupos de interés, buscando propiciar la participación y el aporte desde distintas visiones.

> **El diseño de los escenarios:** esta fase conlleva la construcción de las narrativas que conducen —de forma hipotética— a la situación de estudio, hacia distintos escenarios y la definición de las imágenes de futuro que conforman los mismos. Cada escenario debe contar con una narrativa, comúnmente llamada línea hipotética estratégica, tendencia o trayectoria, que concatena las variables en función de que las mismas se den en mayor o en menor medida, integrándolas con escalas espacio-temporales y explica cómo se arriba a la imagen final, que es la imagen de futuro<sup>11</sup>.

Una premisa básica del método es que no es conveniente diseñar demasiados escenarios porque si las alternativas que se visualizan sobre el futuro son varias, no servirán para apoyar la toma de decisiones. Tam-

CV

### JOSÉ MANUEL ACEVEDO

Teniente Coronel de Infantería del Ejército Argentino. Es Oficial de Inteligencia, Oficial de Estado Mayor del Ejército, Oficial de Estado Mayor Conjunto, Bachiller Universitario en Relaciones Internacionales, Licenciado en Estrategia y Organización, posee una Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto, una Especialización en Inteligencia Estratégica en la República Federativa del Brasil y es Maestrando en Estrategia Militar (Tesis en desarrollo). Se desempeñó como Jefe en varias Unidades de Inteligencia y actualmente como Inspector de Inteligencia en la Inspectoría General del Ejército.



poco es adecuado diseñar solamente dos escenarios porque esto obligará a presentar las alternativas de manera binaria; el concepto es que difieran bastante entre sí, proponiéndose de mínima tres escenarios: el tendencial, el optimista y el pesimista, y agregar a estos como máximo, el escenario más probable y el escenario blanco, el cual permite la concreción del objetivo estratégico.

**La visión de futuro en las tareas de la estrategia militar**

Las fuerzas armadas necesitan y

preparan conductores para que puedan motivar a las tropas y a la vez planificar operaciones en un campo de batalla caracterizado cada vez más por las operaciones multidominio<sup>12</sup>; sin embargo, la capacidad para conducir una organización militar que lucha en un conflicto actual y que al mismo tiempo se prepara para la guerra futura es una habilidad que aún se encuentra poco desarrollada<sup>13</sup>.

Las tareas que la estrategia militar lleva a cabo para cumplir con su propósito coadyuvante a

la estrategia general son: estimar la naturaleza del conflicto futuro; planificar y desarrollar la estructura de las fuerzas; elaborar la doctrina conjunta; llevar a cabo el adiestramiento conjunto; estandarizar la doctrina, el equipamiento y las organizaciones; dar las bases para las contingencias de empleo; y asegurar el sostenimiento de las tropas que se despliegan<sup>14</sup>.

Es así que estimar la naturaleza del conflicto futuro se convierte en una de las principales tareas que le cabe realizar al Ministerio

12. El entorno "multidominio" es aquel en el cual la actuación es muy compleja, ya que engloba a todos los ámbitos de operación, con una gran interdependencia e interacción entre todos ellos, así sean físicos o no físicos CESEDEN, 2020.  
 13. Sukman, 2020.  
 14. de Vergara, 2017.  
 15. de Vergara, 2012.  
 16. von Clausewitz, 1997, p. 32.  
 17. El General de División Robert H. Scales, retirado del Ejército de Estados Unidos, se graduó de la Academia Militar de West Point, en 1966; estuvo al mando de dos unidades en Vietnam, sirvió en diferentes destinos en EE.UU., Alemania y Corea del Sur antes de finalizar su carrera militar como Director de la Escuela de Guerra del Ejército. Una

vez retirado, fundó una consultora para líderes militares y civiles de alto nivel, para la guerra futura y la estrategia de seguridad nacional. Scales obtuvo un doctorado en historia de la Universidad de Duke. Association of the United States Army, 2020.  
 18. Freedman, 2019.  
 19. Scales, 2016.  
 20. Freedman, 2019.  
 21. Elaine Coutinho Marcial posee un doctorado y una maestría en ciencias de la información. Es especialista en escenarios prospectivos e inteligencia estratégica y licenciada en estadística. Ha trabajado en el área de los estudios de futuros e inteligencia estratégica desde 1996 y ha realizado y coordinado la

construcción de varios escenarios prospectivos y estudios de tendencias. Fue coordinadora del Centro de Estudios Prospectivos de la Secretaría de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República Federativa del Brasil y Coordinadora General de Planificación, Gestión Estratégica y Presupuesto, en el Instituto de Investigaciones Economía Aplicada (IPEA). Es miembro fundador de la Asociación Brasileña de Analistas de Inteligencia Competitiva (Abraic), miembro de la Red Brasileña de Prospectiva y de la World Future Society, y profesora de la Escuela de Inteligencia del Ejército y la Escuela Superior de Guerra del Brasil, entre otras instituciones académicas Escavador, 2020.  
 22. Marcial, 2011, p. 27.

## Estimar la naturaleza del conflicto futuro se convierte en una de las principales tareas que le cabe realizar al Ministerio de Defensa, compartiendo esta responsabilidad junto con el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, considerándose al EMCO, la organización suprema que posee el verdadero conocimiento de las capacidades y limitaciones militares.

de Defensa, compartiendo esta responsabilidad junto con el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, considerándose al EMCO, la organización suprema que posee el verdadero conocimiento de las capacidades y limitaciones militares. Esta necesaria visión de futuro sobre el conflicto deviene del axioma por el cual *“todas las guerras son únicas e irrepetibles, y no existe conflicto que se parezca al anterior”*<sup>15</sup> y se corresponde con el pensamiento estratégico desde Clausewitz hasta nuestros días:

El primer acto de discernimiento, el mayor y el más decisivo que llevan a cabo un estadista y un jefe militar, es el de establecer correctamente la clase de guerra en la que están empeñados y no tomarla o convertirla en algo diferente de lo que dicte la naturaleza de las circunstancias. Este es, por lo tanto, el primero y el más amplio de todos los problemas estratégicos<sup>16</sup>.

El general de división Robert H. Scales<sup>17</sup> identifica cinco corrientes de pensamiento que son empleadas habitualmente para encarar la problemática sobre la naturaleza y las características de las guerras futuras<sup>18</sup>, resulta bastante irónico pero a la vez muy acertado sobre cada una de ellas y reconoce que

esta actividad ha requerido siempre un inmenso empeño del que han participado las fuerzas armadas, las industrias de defensa, el Congreso, los académicos y los medios de comunicación, habiendo desacertado en sus apreciaciones en la mayoría de ellas<sup>19</sup>.

Scales expresa que, desde el final de la Guerra Fría, todas estas corrientes han influido en las proyecciones sobre los conflictos futuros y contribuido a imponer las percepciones dominantes sobre los mismos, destacando que el esfuerzo por conocer el factor desencadenante de aquellos considerados como latentes es lo que impulsa la creatividad sobre los distintos escenarios posibles de una guerra futura.

Para empezar, cita la corriente de los escenarios, definiéndola como la utilizada para justificar las declaraciones de guerra contra aquel actor que fuera considerado como una potencia militar; a continuación, la de la tecnología emergente, como la que recurre al paradigma por el cual tanto propios como adversarios confían plenamente en las tecnologías; le sigue la corriente basada en las capacidades descripta como la caja de herramientas militar en la que se pueden encontrar armas, equipos y organizaciones que luego se perfeccionan para responder a una amenaza imprevista; después viene

la que se fundamenta en “conceptos nuevos disfrazados de estrategia”, por la cual se persigue la materialización de novedosos conocimientos en el arte de la guerra; y por último, la corriente de pensamiento de las tendencias globales, cuya finalidad es revelar públicamente las problemáticas de alcance general relacionadas con posibles amenazas futuras, aunque sin esclarecer las razones que determinan que todos estos asuntos puedan concluir ciertamente en un conflicto<sup>20</sup>.

La reconocida analista brasileña Elaine Coutinho Marcial<sup>21</sup> expresa que *“el principal método de estudio de futuro utilizado por los profesionales de inteligencia es el de construcción de escenarios, en función de la gran incerteza ambiental”*<sup>22</sup>, y si bien Scales brinda un mordaz análisis sobre las corrientes de pensamiento para la estimación del conflicto futuro, deja en claro también que los escenarios son los que se emplean para visualizar los ambientes regidos por el desorden y la inestabilidad, como son los de las guerras, y particularmente, en donde intervienen como actores estratégicos, las principales potencias militares; no obstante este concepto fuere concebido en el marco de las circunstancias geopolíticas de la Guerra Fría, se mantiene hasta el presente por considerarse que en todo conflicto —directa o indirectamente— estu-



vieron, están y estarán presentes estas grandes potencias.

**Conclusiones**

La prospectiva es un tipo de conocimiento resultante de la aplicación de técnicas complejas, elaborada por un equipo compuesto por varios analistas y apoyada por expertos en diferentes disciplinas. Proyectada en el futuro mediano expresa la evolución sobre un hecho o situación de interés estratégico y recurre al método de los escenarios para visualizar ese futuro por medio de una narración de la situación estratégica que es percibida, aprehendida y evaluada por la aplicación de esta metodología específica.

La prospectiva tiene relación con la inteligencia estratégica militar, ya que estudia hechos o situaciones que requieren previsiones a mediano y largo plazo, permitiéndole elaborar el conocimiento que se requiere a par-

tir de una demanda de consecución sobre un objetivo estratégico militar, y que permite a las fuerzas armadas anticiparse a la situación planteada para alcanzar dicho objetivo, teniendo por finalidad apoyar el proceso de toma de decisiones y de planeamiento estratégico.

Las fuerzas armadas deben prepararse para un determinado tipo de conflicto y no para todos los conflictos; cuando se pretende prepararlas para todos ellos, acaban siendo ineptas, por lo que recurrir únicamente a corrientes de pensamiento estratégico para visualizar el futuro basadas en las capacidades, la tecnología emergente, los “conceptos nuevos disfrazados de estrategia” o las tendencias globales, acarrearán graves problemas de percepción que representarán desacertadas inversiones en medios, información, recursos humanos, infraestructura, logística,

adiestramiento, doctrina y organización del instrumento militar.

Es dentro del campo de la disciplina de la estrategia militar que la corriente de los escenarios —por medio de los beneficios del empleo de la prospectiva—, podrá vislumbrar el futuro como una ventaja competitiva, permitiendo minimizar los riesgos y explotar las oportunidades, brindando los elementos de juicio a quienes toman las decisiones en el nivel estratégico militar.

Estimar correctamente la naturaleza del conflicto futuro será una tarea difícil, pero es la principal de todo estadista y, por ende, de todo conductor de una organización militar en el nivel estratégico; esta brindará una clara comprensión de las necesidades por parte del Estado, y deberá constituir el principal elemento ordenador de las prioridades de la inteligencia estratégica por medio del empleo de la prospectiva. ■

**BIBLIOGRAFÍA**

Association of the United States Army. (21 de agosto de 2020). Obtenido de Maj. Gen. Robert H. Scales, U.S. Army Retired: <https://www.ousa.org/people/maj-gen-robert-h-scales-us-army-retired>

Escavador. (1º de septiembre de 2020). Obtenido de Elaine Coutinho Marcial: <https://www.escavador.com/sobre/7228949/elaine-coutinho-marcial>

Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*. N° 71, 13-29.

Berger, G. (1957). Sciences humaines et prevision. *Revue des Deux Mondes*, 417-426.

CESEDEN. (abril de 2020). Nota conceptual "Operaciones multi-dominio". Madrid: Ministerio de Defensa de España.

de Vergara, E. (2012). *Estrategia, métodos y rutinas*. Buenos Aires: EUDE.

de Vergara, E. (2017). *Estrategia: el camino*. Buenos Aires: EUDE.

Fernández, T., & Tamaro, E. (2004). *Biografías y Vidas*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de Biografía de Victor Hugo: [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/hugo\\_victor.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/hugo_victor.htm)

Foresight University. (2019). *Foresight Glossary*. Obtenido de The Foresight Guide: <http://www.foresightguide.com/foresight-glossary/>

Freedman, L. (2019). *La guerra futura. Un estudio sobre el pasado y el presente*. Barcelona: Crítica.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: DUNOD-UNESCO.

Gutierrez Saenz, R. (1988). *Introducción a la lógica*. Naucalpan: Esfinge.

Marcial, E. (2011). *Análise Estratégica: estudos de futuro no contexto da*

*inteligência competitiva*. Brasilia: Thesaurus.

Ruiza, M., Fernández, T., & Tamaro, E. (2004). *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de Biografía de Gastón Berger: [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berger\\_gaston.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/b/berger_gaston.htm)

Scales, R. (2016). *Scales on War: The Future of America's Military at Risk*. Annapolis: Naval Institute Press.

Shell. (2002). *Exploring the future. People and connections. Global scenarios to 2020*. London: Shell International.

Sukman, D. P. (2020). Institutional Strategy. En N. K. Finney, *On Strategy: A Primer* (págs. 99-113). Fort Leavenworth: Army University Press.

von Clausewitz, K. (1997). *De la guerra*. Buenos Aires: Libertador.