



ANÁLISIS Y ESTRATEGIA GLOBAL STRATEGY REPORTS

Estrategia en entornos de alta incertidumbre



Javier Jordán 7 min lectura 15/01/2024

COMPARTIR

*Global Strategy Report, 2/2024*

Resumen: El análisis estratégico tiene como finalidad conocer el entorno para actuar sobre él de manera efectiva, pero ¿qué ocurre cuando el contexto es volátil y está envuelto en una profunda incertidumbre? Este documento didáctico explica cómo integrar la vigilancia prospectiva en el diseño estratégico inspirándose en el planeamiento basado en suposiciones y en el planeamiento dinámico adaptativo.

Para citar como referencia: Jordán, Javier (2024), «Estrategia en entornos de alta incertidumbre», *Global Strategy Report, 2/2024*.

. . .

y a continuación diseño estratégico), lo recomendable es que exista retroalimentación entre una y otro, en particular si el entorno sobre el que se pretende actuar se corresponde con las iniciales inglesas (VUCA): volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Un ejemplo donde se aprecia dicha interacción es en el planeamiento dinámico adaptativo (PDA) propuesto por Walker, Marchau y Kwakkel (2019). Basándome en el trabajo de estos autores y en otro anterior sobre planeamiento basado en suposiciones de la RAND, en este artículo didáctico voy a explicar los pasos necesarios para ponerlo en práctica, relacionándolo a la vez con otras técnicas prospectivas.

El PDA parte de la premisa de que el diseño e implementación de planes estáticos en entornos cambiantes está abocada al fracaso y que la solución no consiste en improvisar ajustes conforme se van presentando las incidencias. Como alternativa, el PDA propone un diseño más sofisticado inspirado parcialmente en el Assumption-Based Planning (ABP) de la RAND Corporation (Dewar et al., 1996). Lo destacable del PDA es que incorpora un sistema de vigilancia prospectivo dentro de la arquitectura de planificación, dando continuidad al ejercicio prospectivo previo a cualquier diseño estratégico. Es relevante porque con frecuencia se olvida el resultado de la prospectiva una vez que se pasa a la siguiente fase. Se toma en consideración al inicio del planeamiento pero después se mete en un cajón, frustrándose la razón de ser del ejercicio prospectivo, que consiste en identificar las variables de futuro (*drivers*) antes que en construir escenarios. A partir de dichas variables sabemos qué aspectos del presente son relevantes de cara al futuro. Y esto facilita el filtrado de información que procesamos cada día y la interpretación de lo que está ocurriendo, anticipando el impacto que esas novedades pueden llegar a tener.

Hecha esta introducción paso a la explicación teórica. De entrada, el PDA consta de dos fases.

- *Fase de diseño*. Incluye la construcción del plan, del sistema de monitoreo y el diseño de las acciones previas y posteriores al inicio de la implementación.
- *Fase de implementación*. Consiste en la implementación del plan y del sistema de monitoreo, así como en la activación de las respuestas de contingencia en caso de que resulten necesarias.

lógicamente se realizarán ajustes en el sistema de vigilancia, salvo que se produzcan cambios sustanciales en el entorno o sea necesario reestablecer los objetivos, no es preciso iterar por completo el conjunto de la fase de diseño (una respuesta también contemplada y denominada *replanteamiento*). En la explicación de cada una de las fases me baso en el ABP (Dewar et al., 1996) y en el trabajo de Walker, Marchau y Kwakkel (2019), aunque lo que sigue es una adaptación, no una aplicación literal de sus recomendaciones.

Paso 1. Selección de la estrategia y análisis de suposiciones

El primer paso es común al diseño de cualquier estrategia. A saber:

- Definir la ‘visión’ o estado final deseado: qué es lo que queremos conseguir.
- Descomponerlo en objetivos: su logro convierte en realidad el estado final deseado parcial o totalmente, en función de cuántos de ellos se alcancen.
- Tomar conciencia de las limitaciones u obstáculos que dificultan el logro de los objetivos, así como de las oportunidades que pueden facilitar su consecución. Se trata de la función propia del análisis estratégico: conocer el entorno sobre el que se va a operar, identificando los actores relevantes y las variables clave que explican el funcionamiento del sistema.
- Plantear un abanico de opciones estratégicas. Las opciones son la esencia de la estrategia. Se trata de imaginar varias estrategias alternativas entre las que elegir. La estrategia es diferente al planeamiento estratégico. La estrategia tiene un carácter más abstracto y consiste en trazar líneas maestras que articulan modos y medios para alcanzar el estado final deseado. Por su parte, el planeamiento es la concreción y sistematización de la estrategia elegida.
- Seleccionar la estrategia más adecuada entre las opciones disponibles del punto anterior.
- Hacer explícitas las suposiciones clave que subyacen en la estrategia elegida y, en caso de resultar erróneas o inconsistentes, elegir otra estrategia

Como ya hemos visto en un artículo previo, la estrategia es el puente que une la situación actual con la visión que se desea alcanzar. Diseñar ese puente incluye por un lado organizar los recursos de una determinada manera (combinación de medios y modos) y, a

Es en ese diagnóstico de la coherencia interna y externa de la estrategia donde se inserta la aplicación del Assumption-Based Planning (ABP), que comienza por identificar las suposiciones clave de la estrategia. Dichas suposiciones son afirmaciones relativas a características relevantes del presente y del futuro que subyacen en el diseño de dicha estrategia. Son **suposiciones clave** en la medida en que su hipotética negación afectaría significativamente a la implementación y a los resultados de la estrategia (Dewar et al., 1996: 5-6). Toda estrategia se basa en una serie de suposiciones. Sin embargo, no siempre se hacen explícitas y se contrastan, corriendo el riesgo de construir sobre arena en lugar de sobre roca (parafraseando a Mateo 7, 21-29).



El resultado es un listado de suposiciones clave de diferente naturaleza: descriptivas, evaluativas, predictivas o explicativas. Se refieren tanto a los componentes de la

en el horizonte temporal previsto por la estrategia.

La identificación de las suposiciones clave implícitas requiere indagar en las acciones que pretende acometer la estrategia y las características del entorno que justifican la elección y las expectativas de éxito de dichas acciones. Entre unas y otras subyace siempre suposiciones. Por ejemplo, cuando echamos sal en el plato, asumimos que el salero está bien enroscado... El ABP intenta discernir de entrada si la suposición es correcta o errónea. La historia militar está repleta de ejemplos de suposiciones equivocadas que terminaron en desastre. Las dos grandes invasiones de Rusia desde el oeste, la napoleónica de 1812 y la de la Alemania nazi en 1941 se basaron en suposiciones equivocadas de carácter logístico y de valoración de las fuerzas adversarias, particularmente en el caso alemán (Stahel, 2018: 50-51). Más recientemente, la invasión rusa de Ucrania en febrero de 2022 se diseñó sobre la suposición equivocada de que apenas habría resistencia política y militar ucraniana. Con el resultado de que lo que iba a ser una 'operación militar especial' de respaldo a un golpe político se transformara a los pocos días en una guerra convencional de larga duración.



Paso 2. Diseño del plan inicial y nuevo análisis de suposiciones

metas intermedias, trazando líneas de acción estratégicas con coherencia interna y que se presten apoyo mutuo dirigidas a alcanzarlos, asignando tareas y recursos, fijando un calendario de acción, etc. Es decir, planeamiento estratégico clásico (Steiner, 2010). No es descartable que durante el planeamiento se constate que algunas de las suposiciones de la estrategia (ya identificadas) no sean del todo correctas, por lo que habrá que revisar algunos de sus postulados o redefinir una nueva estrategia.

Dentro del planeamiento estratégico se añade el ABP, identificando las **suposiciones clave** sobre las que se construye el propio planeamiento y que, gracias a que se realiza un listado de ellas, pasan de ser implícitas a explícitas pudiendo ser evaluadas y vigiladas prospectivamente. Se sigue aplicando así la filosofía del ABP, pero en este caso no sólo sobre las suposiciones de la estrategia. También sobre las de la planificación estratégica, que estarán relacionadas con las primeras pero que seguramente harán referencia a aspectos mucho más concretos. Son suposiciones que afectan tanto a la propia organización (condiciones necesarias sobre la disponibilidad de recursos y efectividad de sus acciones) como al entorno estratégico donde se va a operar. Y, de nuevo, son suposiciones que afectan al periodo temporal previsto por el planeamiento estratégico. La identificación de estas suposiciones es resultado de un ejercicio de creatividad y de contrastación de pareceres basado en el conocimiento experto de los analistas. El proceso entraña a la vez un **ejercicio de filtrado y selección**, con el fin de que su número sea reducido y no sature el proceso de planeamiento que se explica a lo largo de este artículo. Por tanto, sólo se ha de prestar atención a aquellas cuya negación altere sustancialmente la estrategia y el plan.

Son particularmente relevantes las suposiciones relativas a **condiciones necesarias** para el éxito del plan. Su identificación es resultado de un análisis holístico, examinando distintas dimensiones (política, social, tecnológica, económica u otras adecuadas al caso concreto) para descubrir requisitos de calado que afectan a la viabilidad del plan. Este análisis supone una vuelta de tuerca más en la identificación de suposiciones ya que el borrador del plan puede asumir que esas condiciones se mantendrán vigentes durante todo el tiempo previsto en su ejecución (algo a contrastar en el siguiente paso). Es un análisis de importancia capital porque a partir de esas condiciones necesarias se

Paso 3. Fortalecimiento del plan inicial

Ya tenemos un primer borrador de plan que incluye la explicitación de sus suposiciones clave. Ahora se trata de someterlo a un túnel de viento prospectivo para comprobar cómo se comportan las suposiciones en distintos escenarios futuros. En esta fase se emplean dos herramientas: construcción de escenarios y análisis DAFO del plan en cada uno de esos escenarios.

En otro artículo didáctico de Global Strategy explico cómo construir escenarios. Supongamos que utilizando la técnica de escenarios simples generamos cuatro escenarios alternativos que son relevantes para el plan estratégico. A continuación, se aplicaría el DAFO para detectar las vulnerabilidades y oportunidades del plan –incluyendo las suposiciones clave sobre las que se basa– en cada uno de los cuatro escenarios. Habría que hacer por tanto un DAFO por cada escenario.

Análisis y construcción de escenarios



El problema que se plantea en términos prácticos es el esfuerzo y tiempo requerido para someter a examen el planeamiento en un número elevado de escenarios. Como ya he explicado en otros documentos, lo importante de la técnica de escenarios no son – paradójicamente– los escenarios sino identificar con acierto las variables de futuro (*drivers*) que permiten construir los escenarios. Durante el proceso, las combinaciones de

En teoría, para aplicar correctamente el PDA habría que analizar el plan inicial a la luz de todos los escenarios plausibles, que normalmente serán muchos más que cuatro. Y esto a pesar de que el horizonte temporal sea a corto-medio plazo, lo que en principio reduce el cono de plausibilidad ya que, cuanto menos tiempo, menor posibilidad de que los contenidos de los drivers se alteren sustancialmente, afectando al plan y a las suposiciones. Es importante definir bien el horizonte temporal porque sólo nos interesan las suposiciones clave que puedan verse cuestionadas dentro de ese horizonte temporal. Pero, aun así, como examinar un número elevado de escenarios puede resultar impracticable, la solución pasa por:

1. Realizar el examen del plan con un número reducido de escenarios (por ejemplo, no más de seis), seleccionando aquellos que, además de ser plausibles, se consideren más probables. Esto entraña el riesgo del cálculo de probabilidad subjetivo. El conocimiento experto no garantiza la fiabilidad de las predicciones. Siendo necesario, se requieren otros hábitos mentales como la cautela a la hora de dar por válida la información disponible y las suposiciones iniciales, humildad epistémica ante la complejidad, curiosidad intelectual y mente abierta ante otros puntos de vista, esfuerzo para estar actualizado, etc. (Tetlock & Gardner, 2016). Es decir, optar por los escenarios considerados más probables es una apuesta arriesgada pero aconsejable a efectos prácticos. Una vez filtrados, se aplicaría el DAFO al plan en el contexto de cada uno de los escenarios.
2. Mantener un sistema de vigilancia prospectiva construido a partir de los drivers, no de los escenarios (lo veremos en el paso 4). La revisión periódica de los drivers a través de indicadores claros de seguimiento (mensual, trimestral o semestral, en función de lo dinámico que sea el entorno) proporciona inteligencia de alerta ante la posible materialización de un nuevo escenario y reduce la ambigüedad, ayudando a detectar las ‘señales débiles’ dentro del ruido circundante (Jordán, 2020). Dicha revisión puede ir acompañada de la identificación de nuevos drivers que hasta ese momento no se habían considerado relevantes.



El análisis DAFO del plan en el marco de cada uno de los escenarios permite preparar cinco tipos de acciones:

1. *Acciones de mitigación.* Dirigidas a reducir los impactos negativos derivados de vulnerabilidades (amenazas y debilidades) sobre las que existe certeza o que se consideran altamente probables.
2. *Acciones de cobertura* frente a impactos negativos plausibles, pero sobre los que existe mayor incertidumbre. Deben ser factibles y asumibles en términos de recursos. Proporcionan flexibilidad estratégica y protección ante cambios que contradicen las suposiciones clave. Por poner un ejemplo cotidiano, es como llevar paraguas en un día nublado, aunque de entrada parezca que no va a llover. A diferencia de las respuestas de contingencia que veremos en el paso 5, las acciones de cobertura se adoptan antes o al inicio de la implementación del plan. Tienen como finalidad preparar el plan ante escenarios que entrañen cambios en las suposiciones clave.
3. *Acciones de aprovechamiento* de las oportunidades seguras o muy probables que pueden beneficiar la implementación del plan.
4. *Acciones de explotación* de oportunidades plausibles, de probabilidad incierta y que en caso de ocurrir favorecerían el éxito del plan. Por ejemplo, cultivar determinadas relaciones, tejer redes o tener presencia –aunque sea testimonial– en ciertos foros quizás no sea rentable a día de hoy, pero establece una base de partida a un coste asumible que puede ser muy útil si las circunstancias cambian.

reactivas. Están dirigidas a crear un escenario diferente y favorable a la implementación del plan, fortaleciendo las suposiciones que lo sustentan. Lógicamente su efectividad se ve limitada por la capacidad real de la organización para controlar determinados aspectos de la realidad. A veces la falta de capacidad no se debe tanto a la ausencia de instrumentos para ejercer poder, como la supeditación a instancias superiores. Por ejemplo, las fuerzas armadas se pueden ver obligadas a mantener una actitud reactiva respecto a determinados problemas de seguridad en tiempos paz porque la decisión de configurar el entorno en un sentido u otro depende del nivel político.

Las acciones de mitigación y de cobertura se incorporan al plan para robustecerlo antes de su implementación. Las de aprovechamiento y explotación también se incluyen dentro del plan para beneficiarse de las oportunidades actuales o potenciales. Por último, las acciones de configuración son medidas proactivas sobre el entorno que se ejecutan antes y durante la implementación del plan para crear condiciones favorables a su desarrollo. Las acciones de configuración son a menudo resultado de la identificación de puntos débiles en las suposiciones clave que pueden evitarse cambiando el entorno, no el plan. En tales casos, las suposiciones clave asumen también el éxito de esas acciones de configuración.

En ocasiones las acciones de cobertura deben llevarse a cabo con discreción para que no interfieran con las acciones de configuración del entorno. Por ejemplo, si una potencia está intentando atraer a su sistema de alianzas a otro país para evitar que tome partido a favor de una potencia rival (configuración del entorno), puede ir adoptando a la vez acciones de cobertura por si la tentativa fracasa, pero evitando que salgan a la luz y dañen las relaciones con dicho país.

A la postre, las acciones de cobertura y las de explotación pueden ir aparentemente en contra de la economía de medios que requiere toda estrategia. Los objetivos estratégicos, además de servir de guía, constituyen un criterio de selección. Ayudan a descartar aquellos objetivos secundarios o líneas de actuación que no contribuyen a alcanzar el estado final deseado y que son, por tanto, una distracción. Si el entorno es estable las acciones de cobertura y explotación pueden resultar innecesarias pero en contextos de

Paso 4. Construcción del sistema de vigilancia prospectiva

Esta es una característica diferenciadora del PDA. Al dotarse de un sistema permanente de análisis estratégico y prospectiva, el planeamiento gana en flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno aunque éste sea dinámico e incierto. El sistema de vigilancia prospectivo alerta de cambios que ponen en peligro la continuidad de las suposiciones clave sobre las que se asienta el plan. El PDA se diferencia así de un planeamiento basado en escenarios estático, que prevé medidas como las enumeradas en el paso anterior, pero sólo ante un número reducido de escenarios que probablemente no se materialicen según lo previsto.

El sistema de vigilancia supervisa tres elementos:

- *Variables de futuro.* Son los drivers identificados en el ejercicio prospectivo del paso 3. Lo normal es desagregarlos en indicadores de seguimiento relevantes y no ambiguos. Su vigilancia tiene como propósito advertir de cambios en sus valores que apunten a escenarios plausibles y diferentes de los que se contemplaron al fortalecer el plan durante el paso 3.
- *Señales de aviso.* Son indicadores vinculados a las suposiciones clave, aunque en algunos caso se pueden solapar con los de un driver (que tenga impacto directo sobre una suposición clave). La diferencia entre unos y otros es que los driver se refieren a la evolución futura del entorno estratégico, mientras que las suposiciones clave están vinculadas a la validez del plan estratégico. La señales de aviso advierten de cambios en las suposiciones clave que pueden generar vulnerabilidades u oportunidades relacionadas con el plan. Lo habitual es que haya varios indicadores por cada una de las suposiciones clave.
- *Desencadenantes.* Son acontecimientos, o determinados valores en los indicadores de las señales de aviso, que en caso de materializarse y afectar a alguna suposición clave deberían generar acciones de respuesta con el fin de que el plan mantenga su validez.

A través de ese sistema de análisis estratégico y prospectiva, el planeamiento dinámico adaptativo va monitorizando la evolución del entorno –un entorno cambiante y de elevada incertidumbre–, así como los cambios que contradicen las suposiciones clave

vigilancia prospectivo del Ejército de Tierra español de cara al desarrollo de la iniciativa Fuerza 35 y a sus suposiciones clave, explícitas e implícitas.



Paso 5. Preparar las respuestas de contingencia

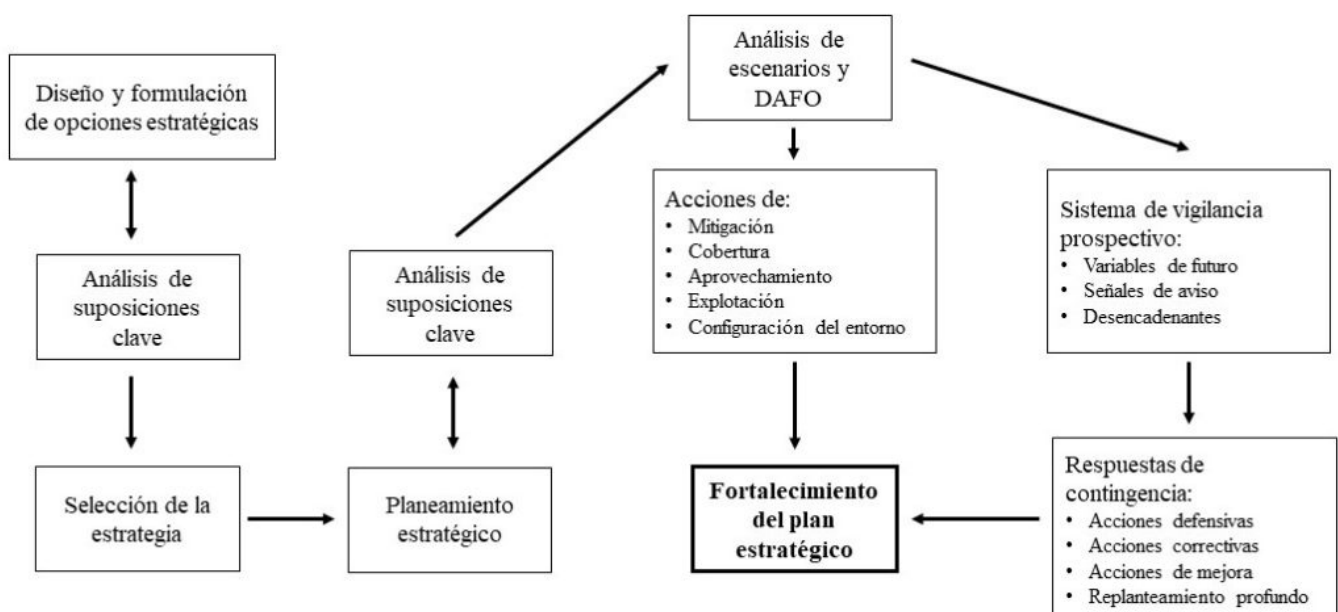
Las respuesta de contingencia son acciones diferentes a las incorporadas en el plan durante el paso 2 (mitigación, cobertura, aprovechamiento, explotación y configuración). Están previstas de antemano a partir del aprendizaje proporcionado por el sistema de vigilancia prospectivo, pero no se llevan a efecto durante su implementación, sino en caso de que se activen los desencadenantes del paso 4. Siguiendo con el ejemplo del paraguas, llevarlo encima sería una acción de cobertura, abrirlo sería una respuesta de contingencia.

Esto no excluye que durante la implementación del plan (fase no cubierta en este artículo) se ejecuten otro tipo de acciones ideadas y adoptadas sobre la marcha para hacer frente a cambios no previstos. Sin embargo, dichas acciones son diferentes de las de este paso 5 dentro de la fase de diseño del plan. Las respuestas de contingencia son acciones previstas de antemano para gozar de mayor margen de maniobra. Pueden ser de cuatro tipos:

- *Acciones correctivas.* Son ajustes del plan inicial como respuesta a desencadenantes específicos.
- *Acciones de mejora.* Son respuestas a oportunidades que se van presentando durante la implementación del plan. Pueden incluir acciones de configuración del entorno que no conviene activar hasta que se produzcan determinados acontecimientos. Por ejemplo, apoyar de manera abierta y sustancial a un determinado grupo de oposición dentro de un régimen autoritario hostil hasta que éste muestre señales evidentes de crisis y el grupo opositor se convierta en una alternativa de poder real.
- *Replanteamiento profundo.* No son respuestas puntuales sino un ‘reset’: un proceso de reelaboración completa del plan como consecuencia de cambios sustanciales en el entorno que comprometen severamente la viabilidad o deseabilidad de los objetivos y la validez de las suposiciones que sirvieron de base en el diseño del plan. Aunque no exclusivamente, un acontecimiento categorizable como ‘cisne negro’ podría hacer necesario un replanteamiento del plan estratégico en su conjunto.

Conclusión

El sistema de planeamiento estratégico explicado en este artículo didáctico, basado en el ABP (Dewar et al., 1996) y el PDA (Walker, Marchau y Kwakkel, 2019), asume el sistema de planeamiento estratégico convencional pero le añade dos elementos orientados específicamente a gestionar un nivel elevado de incertidumbre.



Pulse en la imagen para ampliar

cambios en dichas suposiciones.

En segundo lugar, un ejercicio de prospectiva que obliga a repensar y robustecer el plan frente a distintos escenarios plausibles, y que sirve para crear un sistema de vigilancia prospectivo que advierte de cambios en los escenarios y en las suposiciones clave, activando si es necesario las respuestas de contingencia previstas de antemano. De este modo, el planeamiento estratégico incorpora un sistema de aprendizaje y de alerta apropiado para contextos de alta incertidumbre y volatilidad.

Referencias:

Dewar, James, Builder, Carl H. Hix, William M. & Levin, Morlie H. (1993), *Assumption-Based Planning*, Santa Monica: RAND Corporation.

Jordán, Javier (2016), “La técnica de construcción y análisis de escenarios en los estudios de Seguridad y Defensa”, *Global Strategy*.

Jordán, Javier (2020), “Sorpresas estratégicas e Inteligencia de alerta temprana”, *Global Strategy Report*, No 56/2020.

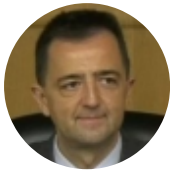
Stahel, David (2018), *Operación Tifón*, Málaga: Ediciones Salamina.

Steiner, George A. (2010), *Strategic Planning*, New York: The Free Press.

Tetlock, Philip E. & Gardner, Dan (2016), *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*, New York: Random House.

Walker, Warren E., Marchau, Vincent A. W. J. & Kwakkel, Jan H. (2019), “Dynamic Adaptive Planning (DAP)”, en Marchau, Vincent A. W. J. E. Walker, Warren, Bloemen Pieter J. T. M. Popper, Steven W. (eds.), *Decision Making under Deep Uncertainty*, Cham: Springer.

Editado por: Global Strategy. Lugar de edición: Granada (España). ISSN 2695-8937



Javier Jordán

Catedrático de Ciencia Política en la Universidad de Granada y director de Global Strategy

VER TODOS LOS ARTÍCULOS



Publicaciones relacionadas



ESTUDIOS GLOBALES
GLOBAL STRATEGY REPORTS

Cómo interpretar la campaña de sabotajes rusos en Europa



Javier Jordán



GLOBAL STRATEGY REPORTS
POLÍTICAS DE SEGURIDAD

Terrorismo yihadista en Alemania en el año 2024. Elementos de interés para España



Miguel Ángel Cano