

# Prospectiva esencial

- Dra. Guillermina Baena Paz
- 2. Construcción de escenarios
- Agosto 9

# ¿QUÉ ES LO ESENCIAL EN PROSPECTIVA? (Sesión 1)

- 1. SABER QUÉ ES PROSPECTIVA
- 2. PORQUÉ ES TAN IMPORTANTE PODER CONSTRUIR EL FUTURO
- 3. TRES PRINCIPIOS PROSPECTIVOS QUE DEBEMOS PRESERVAR
- 4. TRES PREGUNTAS BÁSICAS PARA ENTENDER AL MUNDO Y OFRECER SOLUCIONES NO SALIDAS
- 5. LA DIAGNOSIS PRIMERO: ANTICIPARSE Y OTRAS CAPACIDADES

Ver en:

<https://www.youtube.com/channel/UCLZvqy1JGoXOt30GAQUK35Q>

# ¿Cuál es la importancia de los escenarios? (Sesión 2)

- Los Escenarios son los que hacen la diferencia entre la Prospectiva y la planeación tradicional
- *Pero, los Escenarios son medios, no son fin*
- Direccionan posibles futuros, no son futuros
- De preferencia no necesitas más de ocho
- Un esquema de diagnosis puede orientar los escenarios, pero se pueden confundir con otras técnicas o mezclar con ellas.

# Planeamos para entender y dar respuestas a un hecho con tres preguntas:

¿qué está pasando?	¿qué escenarios podrían pasar?	¿con qué estrategias podemos actuar?
<p>Llamaremos Diagnósis al análisis de la situación actual . Los temas estratégicos no son unidisciplinarios por lo cual se tomarán en cuenta diversas variables del entorno así como sus interacciones</p> <p>Esto implica visualizar los efectos, impactos y consecuencias de distinto orden donde analizamos las implicaciones que se tendrán en diferentes tiempos de ocurrencia.</p>	<p>Tenemos elementos de información suficientes y procedemos a elaborar distintos escenarios como imágenes de futuros que podrían suceder. Podemos construir desde dos hasta ocho escenarios diferentes que nos ofrezcan un abanico de opciones para tomar mejores decisiones y enfrentar los posibles futuros que puedan venir.</p>	<p>Cada tiempo de ocurrencia puede implicar una estrategia diferente o elementos de una estrategia que podrá llegar a un mayor tiempo de ocurrencia. Pongamos dos: 2030 y 2050.</p> <p>Toda estrategia es resultado de nuestra visión, metas, planes y acciones. Es la que concreta en la realidad la Planeación prospectiva estratégica pensada.</p>

# ALGUNAS TÉCNICAS O MÉTODOS PROSPECTIVOS NO SON ESCENARIOS

- Delphi
- Foda tradicional, dinámico
- Línea de tiempo, dinámica
- Rueda del futuro
- Emerges
- Técnicas del Marco Lógico
- Rip Van Winkle
- Preguntas pensamiento crítico y anticipatorio

# DELPHI INSPIRADO EN LOS ORÁCULOS DEL MONTE DELFOS

- Drogas, vírgenes, trances y sacrificio eran los métodos de predicción usados por los oráculos de la antigua Grecia. Desde el siglo 8 al 30 D.C. los oráculos tuvieron un importante rol en la vida de la gente. En su rol como think tanks políticos, los oráculos tenían la reputación y poder más allá de la que pudieran soñar los futuristas actuales.
- El trabajo de la pitonisa alguien con 50 años de edad, virgen, pasaba mucho tiempo inducida por un trance con droga en un estado de euforia como de delirio daba la profecía que tenía que ser descifrada por los sacerdotes, quienes manipulaban la información obtenida en otro lado y dejaban satisfecho al cliente: un transparente y elegante fraude, artísticamente satisfactorio y socialmente perfecto.



# Método Delphi, premisas

El método Delphi surge de varias premisas:

- que el futuro no ocurre por inercia del pasado
- que el análisis tradicional basado en extrapolaciones presenta importantes limitaciones
- que hay disciplinas que requieren del juicio subjetivo de los expertos
- que el juicio grupal es de mayor calidad que el juicio individual
- que en las reuniones cara a cara se producen fenómenos no deseados como influencias negativas de elementos dominantes, ruidos, presiones para la conformidad, que limitan la calidad del resultado.



# TIPOS DE DELPHI

Delphi tradicional	Minidelphi	Delphi RT (Real time) en tiempo real
<p>Se creó para obtener la visión de los expertos en la búsqueda del consenso mediante un procedimiento sistemático y controlado.</p> <p>Lo genera un grupo coordinador, elige a los expertos y elabora el cuestionario</p> <p>Se le envía a los expertos sin que se conozcan (primera ronda)</p> <p>Se procesa la información y se les vuelve a enviar a los expertos (segunda ronda)</p> <p>Se elabora una síntesis con todos los datos obtenidos y se les envía a los que toman decisiones.</p>	<p>Delphi cara a cara o delphi grupal: expertos reunidos frente a frente. Trabajan una pregunta abierta, lo cual lo someten a lo cuanti y luego de nuevo a lo cuali. Este tipo de delphi derrumba el argumento de la contaminación de opiniones, demostrando que un experto con una opinión ya fundada es muy difícil que la cambie.</p> <p>La virtud de tener a los expertos juntos es que el método se vuelve reflexivo en todo momento y hay una iteración de los resultados. Se vuelve un método dialógico de reflexión conjunta y consensuada. Cuando surge el conflicto, se cambia el nivel de la discusión y la manera de elegir.</p>	<p>Creado por Theodore Gordon por encargo de la DARPA es un método novedoso y rápido.</p> <p>Se aplica vía internet, al tiempo que se contesta se van conociendo los resultados.</p> <p>Otra de sus virtudes es que apoya a quien responde con información adicional sobre los temas para que el experto la considere y pueda dar una mejor opinión del asunto.</p> <p>El proceso es inmediato, pero hay un plazo para responderlo, en particular con temas complejos</p>

# Formato de los delphis

- Se divide en:
  1. Introducción que explica el porqué del estudio
  2. Las cuestiones en afirmativo con tiempos posibles de ocurrencias
  3. Opiniones personales sin preguntas específicas sobre el tema
- (Ejemplo en anexo)

- **EJEMPLO DE INTRODUCCIÓN.**

- **TITULO**

- El presente cuestionario es una consulta a expertos del taller de Planeación prospectiva estratégica. Hacia un perfil del estudiante del Sistema universitario público al 2040.
- Se contesta a la pregunta:
  - ¿Qué características debe tener el perfil del estudiante del sistema universitario público hacia el 2040?
  - Problemática y estimación de futuros posibles
  - Conteste las siguientes afirmaciones para cada uno de los años señalados donde: 1. NO ES ASÍ; 2. TAL VEZ; 3. SIN DUDA.
  - Considere que a través del tiempo las situaciones podrían mejorar, empeorar o mantenerse iguales.

AFIRMACIÓN	2022	2030	2040
1. Se considera a la educación como bien público y de responsabilidad social colectiva.			
1. Se forman estudiantes con visión humanista y especializada..			
1. Se desarrollan nuevas formas de pensamiento y sistemas de conocimiento.			

**FODA tradicional** basado en la disciplina de la Administración pero sólo se ubica en el presente aun su Misión se propone desde el presente

<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> <b>(INTERNAS)</b>	<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> <b>(EXTERNAS)</b>	<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> <b>(INTERNAS)</b>	<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> <b>(EXTERNAS)</b>
--	---	---	--

<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> <b>(INTERNAS)</b>	<b>L</b> <b>LIMITACIONES</b> <b>(INTERNAS)</b>	<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> <b>(EXTERNAS)</b>	<b>R</b> <b>RIESGOS</b> <b>(EXTERNOS)</b>
--	--	---	---

# En algunos países se usa DAFO no FODA



- Aunque refiere los mismos conceptos podemos pensar primero en lo negativo DA y después en lo positivo FO sin el balance que puede darnos conocer los elementos internos y los externos por separado.

# Matriz FODA (FLORES) con tendencias

(combinación del TEPAS usado en PROSERES, COLOMBIA; STEEP es anglo y PESCATO es francés)

TENDENCIAS		PROBLEMAS Internas Fortalezas	OPORTUNIDADES Internas Limitaciones	AMBIENTE Externas Oportunidades	AMBIENTE Externas Riesgos	
P	S					Enfoque Públicos meta
E	T					
S	E					Supuestos Hipótesis
C	E					
A	P					

TECNOLOGÍA, E:ECONOMÍA / ENVIROMENT, P:POLÍTICA, A:AMBIENTE, S:SOCIAL, C:CULTURAL , O: ORGANIZACIONAL

# FODA DINÁMICO HACIA EL FUTURO

- FORTALEZAS

¿LAS TENDREMOS? ¿CUÁLES NECESITAMOS?

- OPORTUNIDADES

- ¿SE PRESENTARÁN?

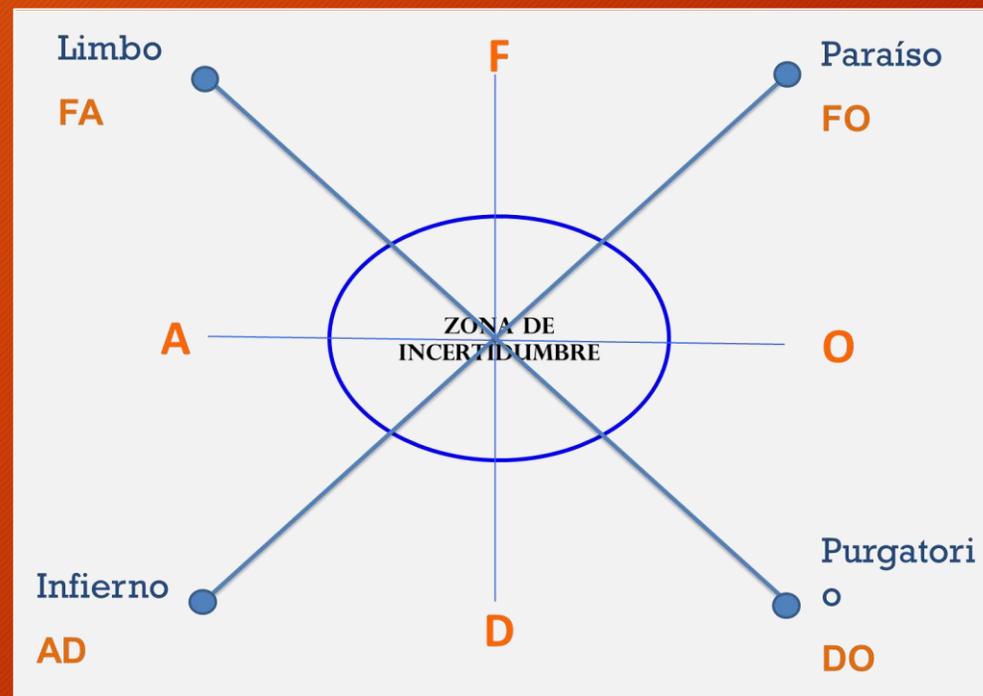
- ¿CUÁLES TENEMOS QUE PROVOCAR?

DEBILIDADES

¿TODAVÍA LAS TENDREMOS? ¿CUÁLES PODRÍAN SER?

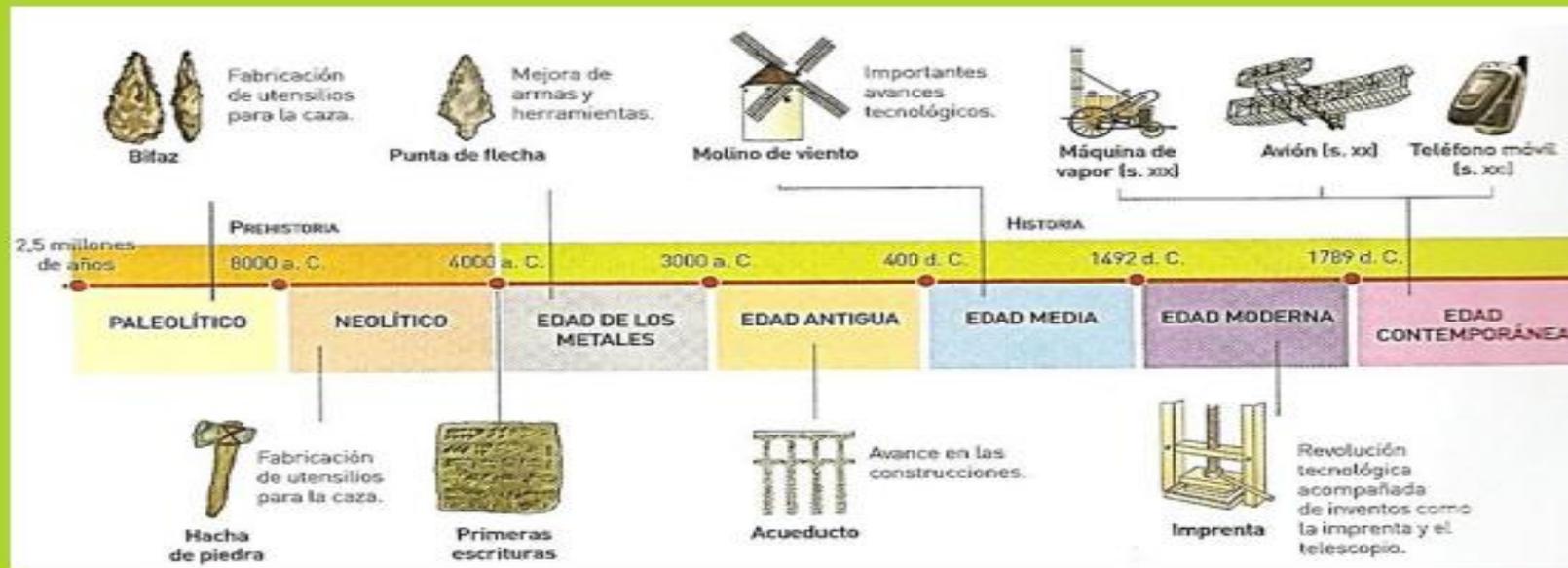
- AMENAZAS

- ¿QUÉ AFECTA NUESTRO FUTURO? ¿OCURRIRÁN?



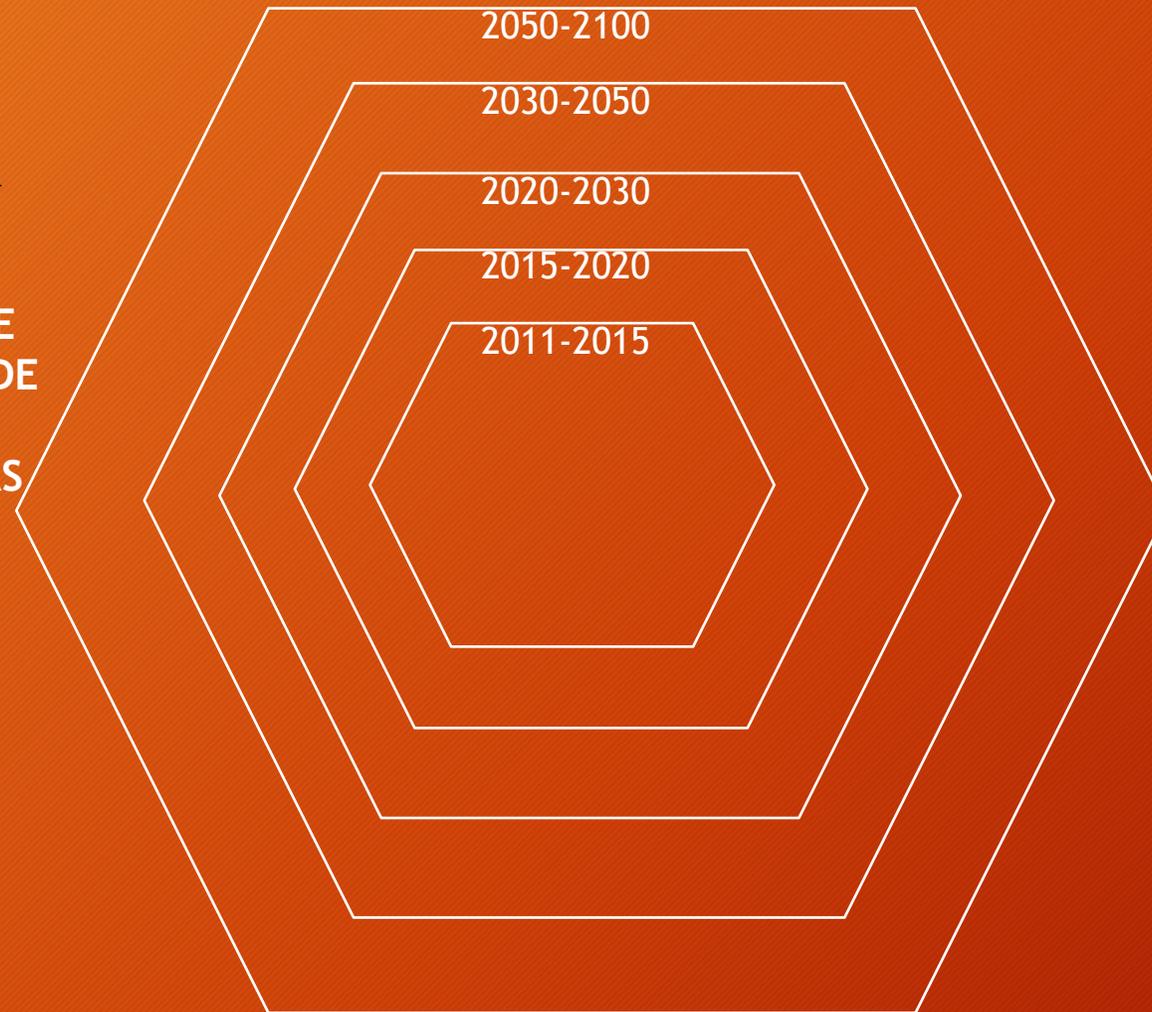
Las *líneas de tiempo* son una importante forma de organizar una información que se basa en el tiempo .  
Facilitan la ubicación cronológica del hecho a estudiar, siendo un arma de análisis muy valiosa.

## Línea de tiempo clásica



**LÍNEA DE  
TIEMPO  
DINÁMICA**

**HORIZONTE  
TEMPORAL DE  
LAS  
TENDENCIAS**



1. Educación
2. Cultura
3. Nuevas tecnologías
4. Sociedad y familia
5. Salud
6. Políticas públicas
7. Ciencia y tecnología
8. Empresas
9. Medio ambiente
10. Tradiciones y costumbres
11. Administración y procuración de justicia
12. Seguridad física



Megatendencias



Tendencias



Avance rápido



Posibles  
catástrofes



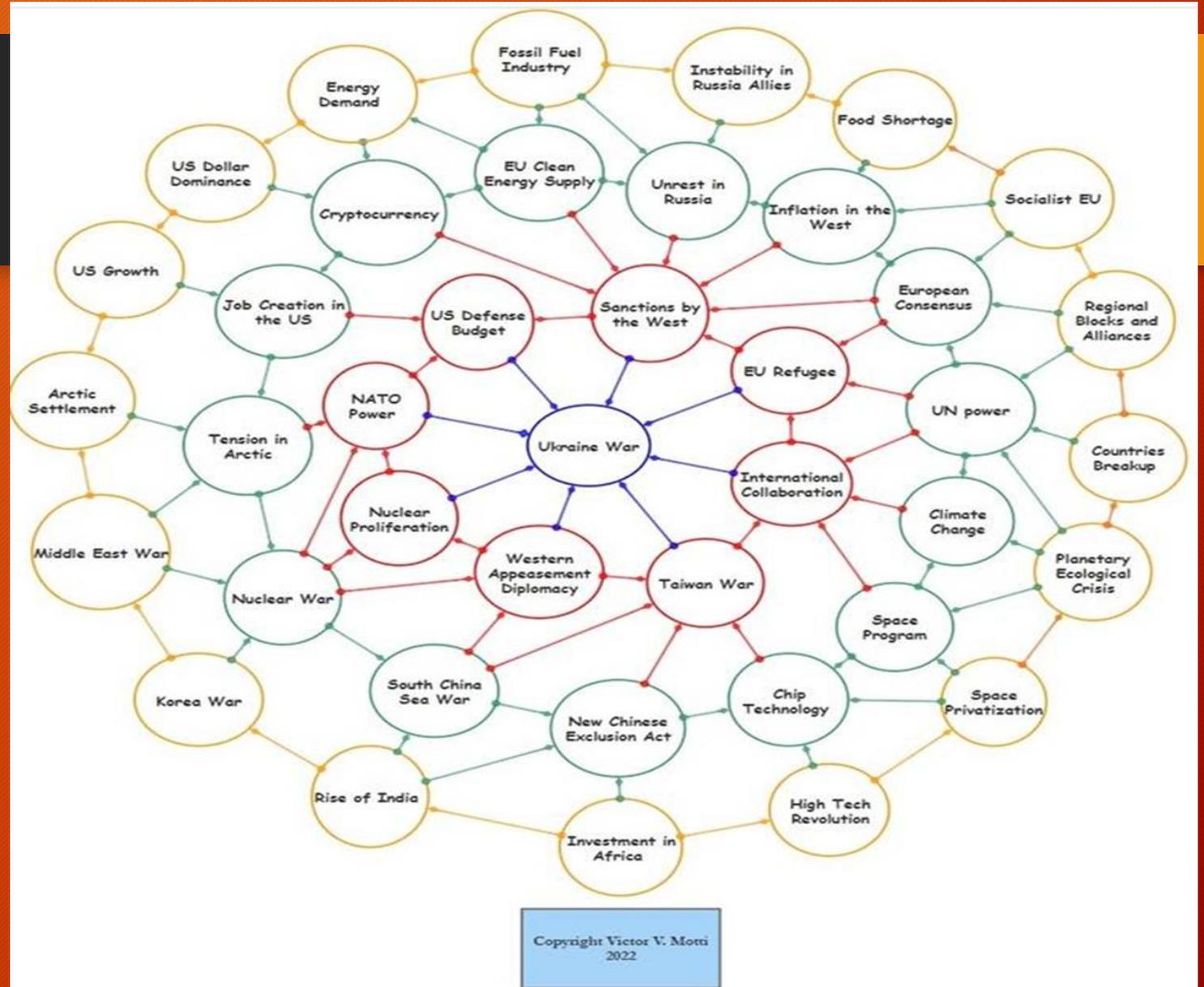
Posibles riesgos

# LA RUEDA DEL FUTURO

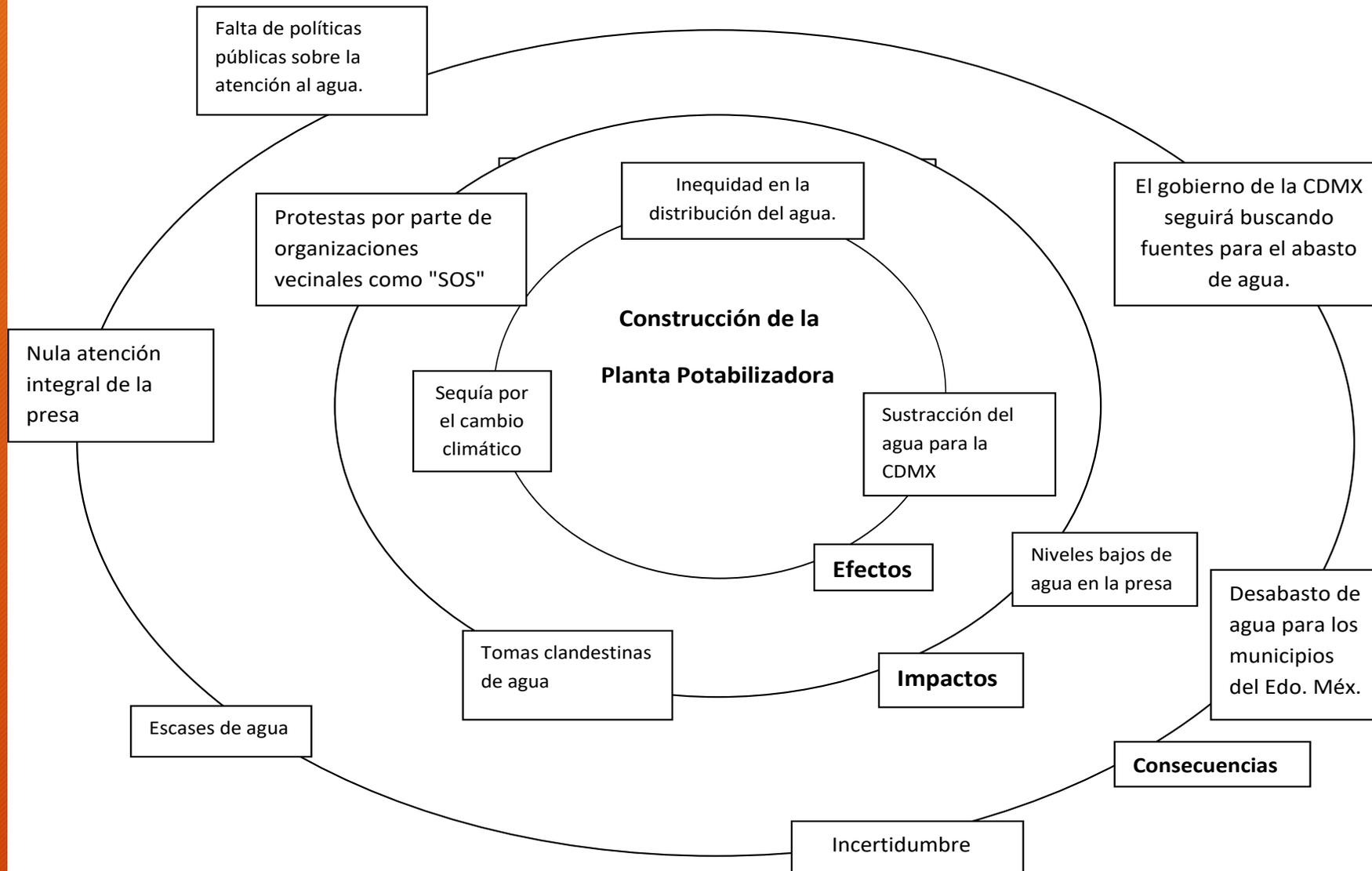
Son tres vueltas, tres círculos.

Cada rueda implica datos de primer, segundo y tercer orden.

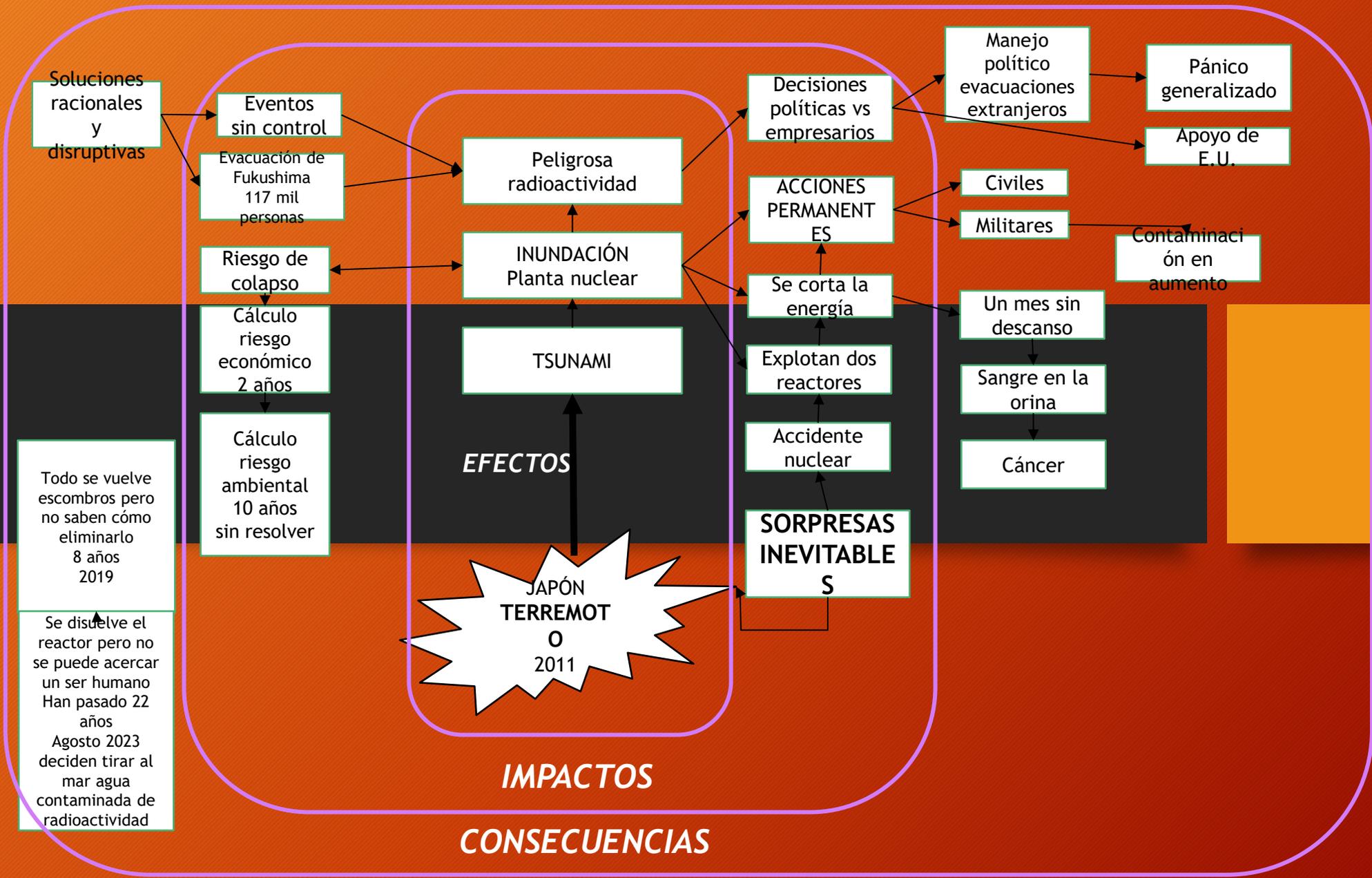
En términos de análisis, serían los efectos, los impactos y las consecuencias de un hecho o de una decisión tomada. Este ejercicio implica una visión en corto, mediano y largo plazo del mismo hecho en función de lo que puede ocurrir. Su diseño puede ser diferente.



## Rueda del Futuro

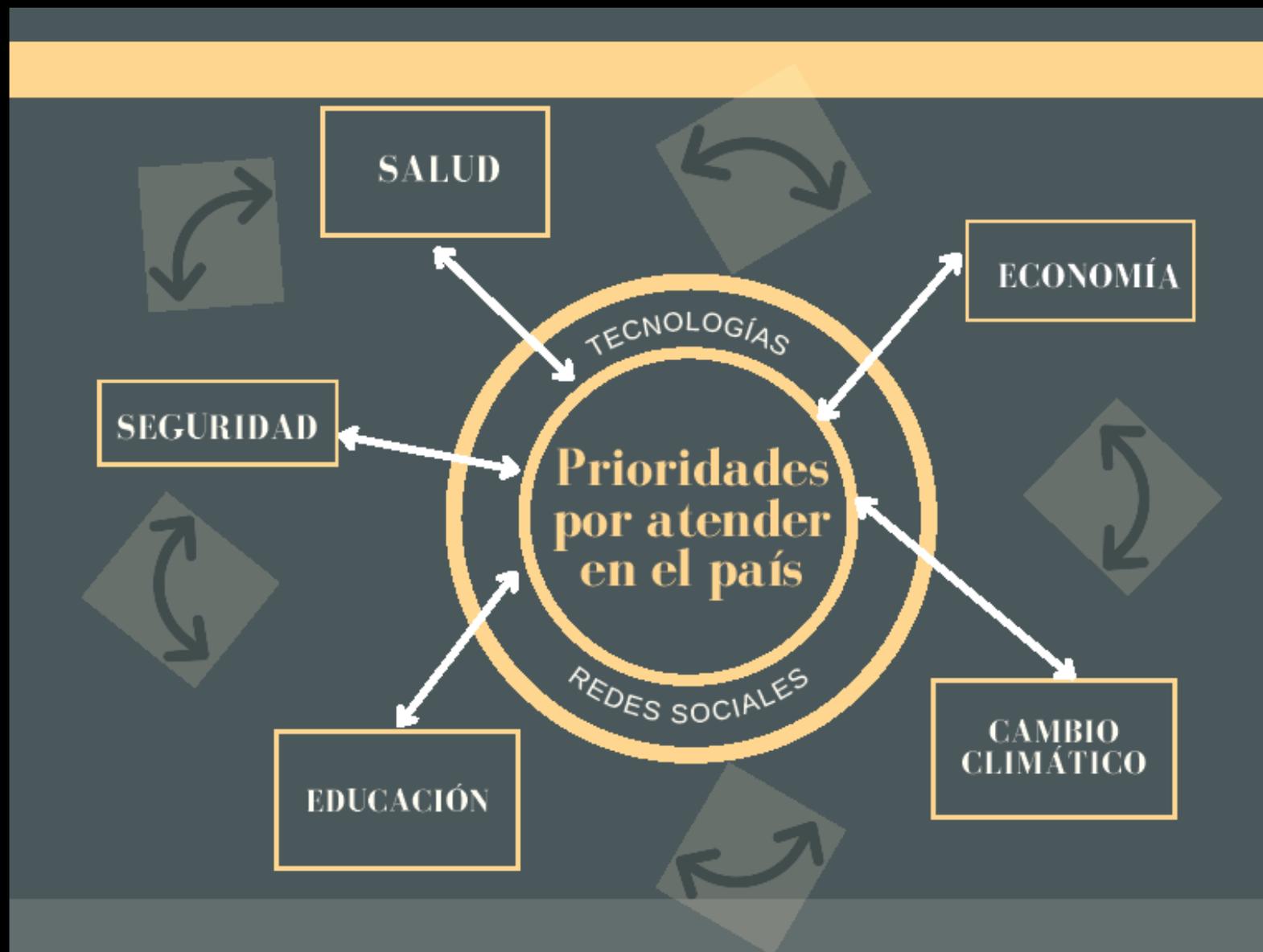


Fuente: Daniela Sánchez, 2021



**IMPACTOS**  
**CONSECUENCIAS**

Un ejemplo  
mapa mental  
simple:  
temas  
estratégicos



**Interacción de variables determinantes entre dos dimensiones: Salud y Economía**





# E M E R G E S

Lo peor							
Lo me jor							

# EMERGES

## Economía

- Empleo/sectores, pensiones, migración, alimentación, vivienda, economía informal

## Medio ambiente

- Desastres naturales, contaminación, deshielo

## Energía

- Petróleo, otras fuentes energías limpias

## Recursos

- Agua, globalización

## Gobernabilidad

- Inseguridad, corrupción, crisis de representatividad, deterioro de instituciones, falta de confianza

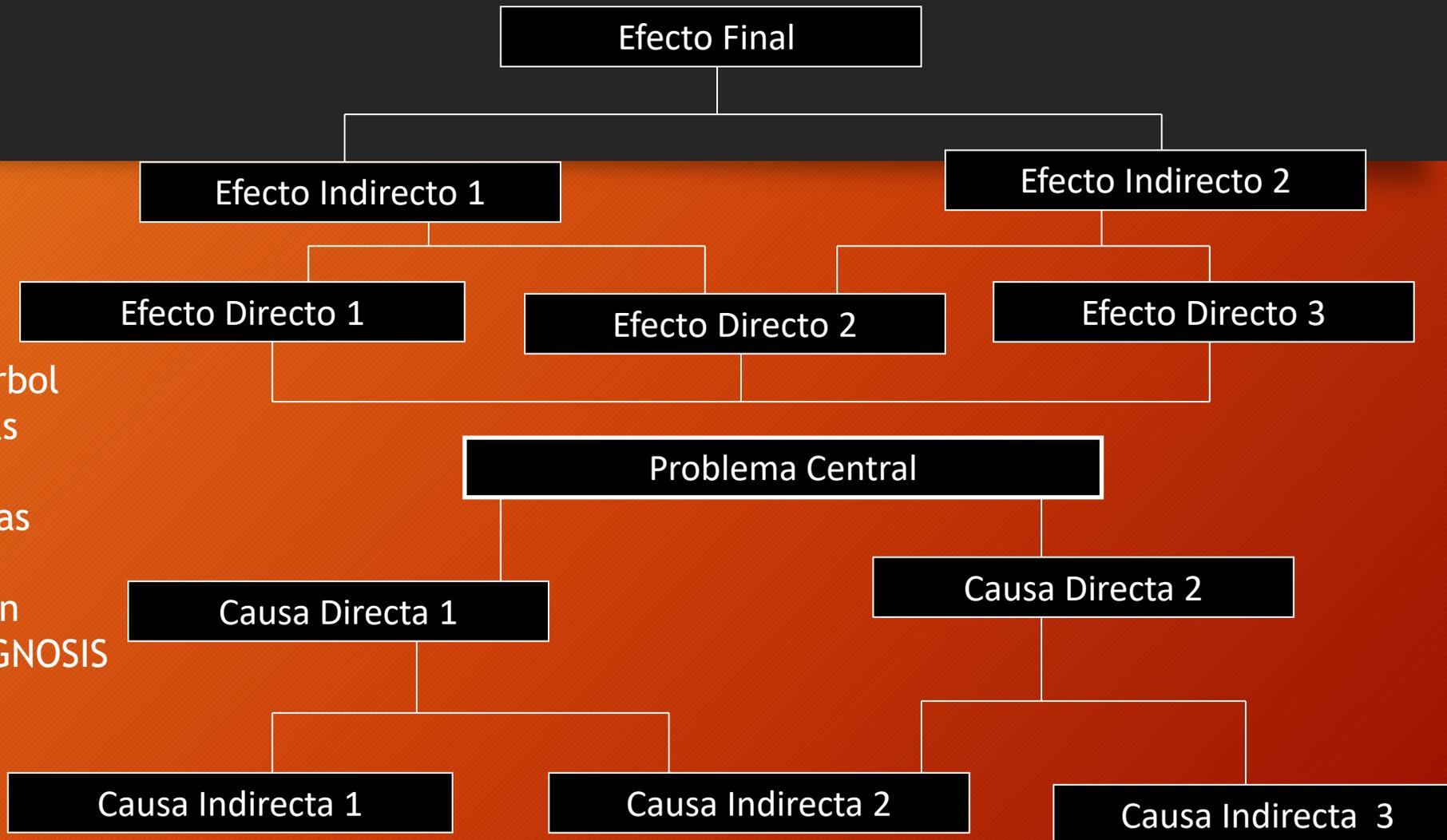
## Educación

- Capital para la vida, capacitación permanente, ciencia y tecnología, formación de profesionales que se requieren

## Social

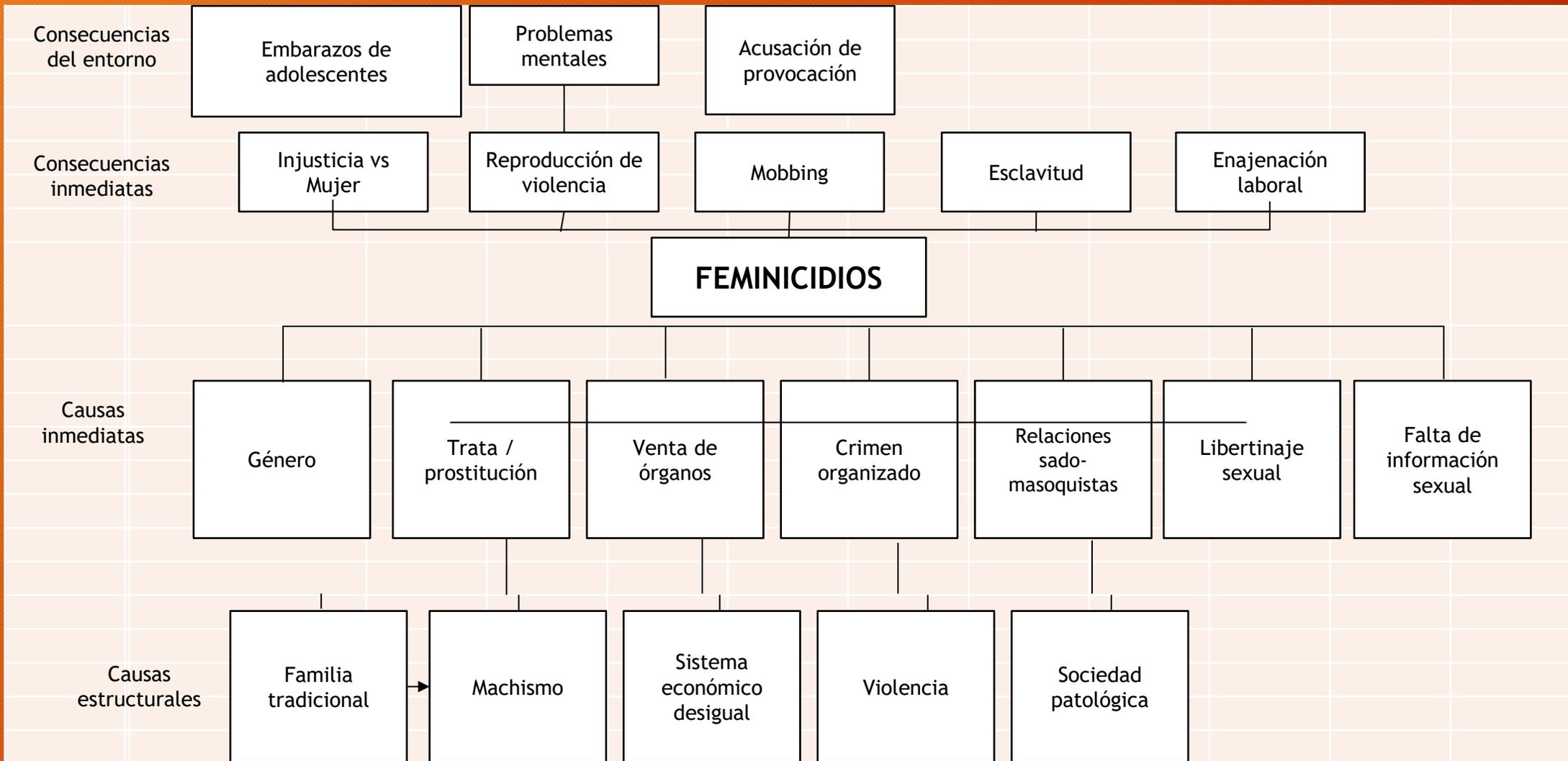
- Mayor deterioro, pobreza extrema, sentimientos de baja estima, desilusión, infelicidad, crisis de valores, violencia, delincuencia, seguridad humana

# Árbol de Problemas: Causas-Efectos



Este es un árbol de problemas donde se identifican las causas y los efectos de un hecho... DIAGNOSIS

# ÁRBOL DE PROBLEMAS :SE PUEDE CONVERTIR EN OBJETIVOS Y EN ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN



Baena, elaboración propia

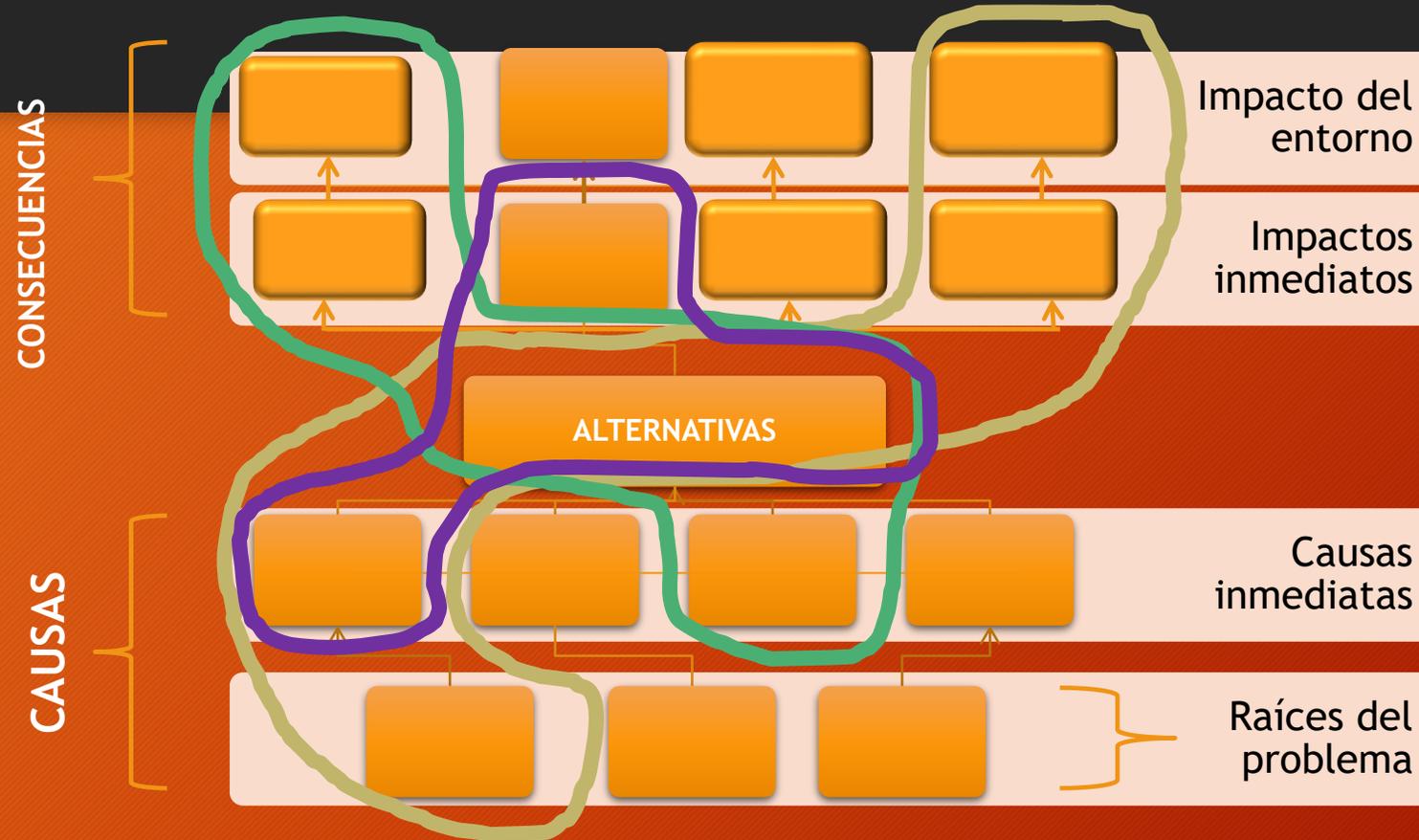
# ÁRBOL DINÁMICO DE OBJETIVOS *ESCENARIOS*

(VISIÓN GLOBAL Y CLARA DE LA SITUACIÓN POSITIVA QUE SE DESEA)



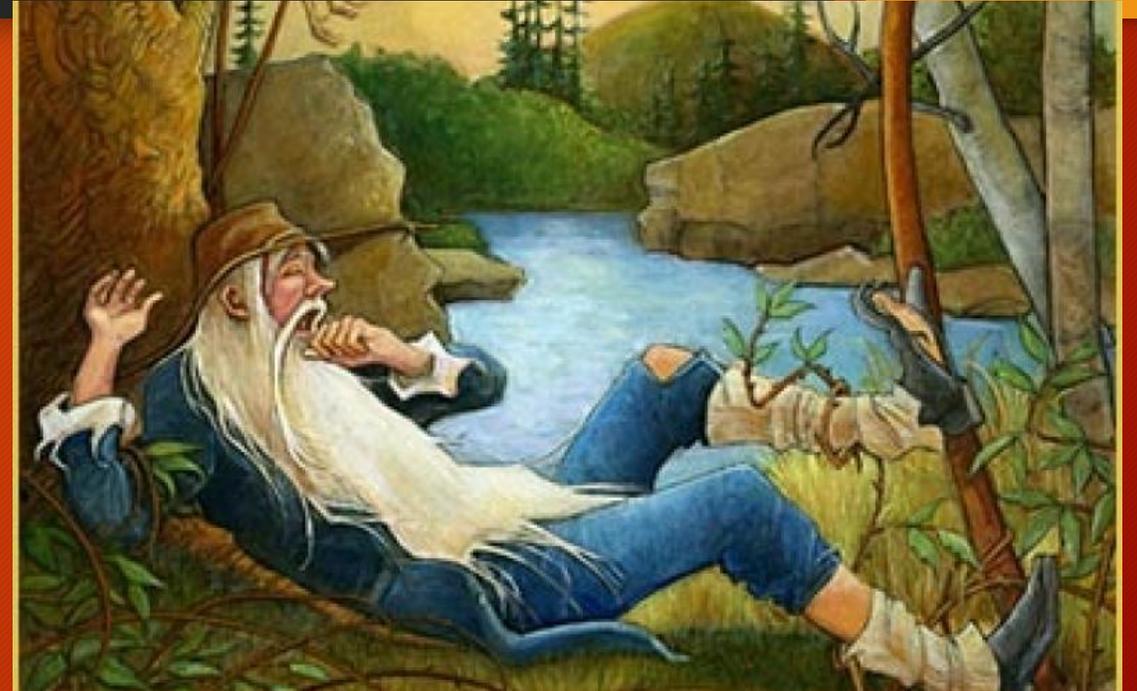
# ÁRBOL DINÁMICO DE ALTERNATIVAS *ESTRATEGIAS*

QUÉ DIRECCIÓN DEBE TOMAR LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA



# TÉCNICA *RIP VAN WINKLE*

- Estamos en el 2060
- y de repente despiertas.
- ¿Qué piensas, qué preguntas,
- qué ideas te vienen a la cabeza?...



# VISIONING. EN 2030:

- ¿Qué estás haciendo?
- ¿Dónde vives?
- ¿Qué planeas para tus siguientes vacaciones?
- ¿Qué te espera en el trabajo para la siguiente semana?

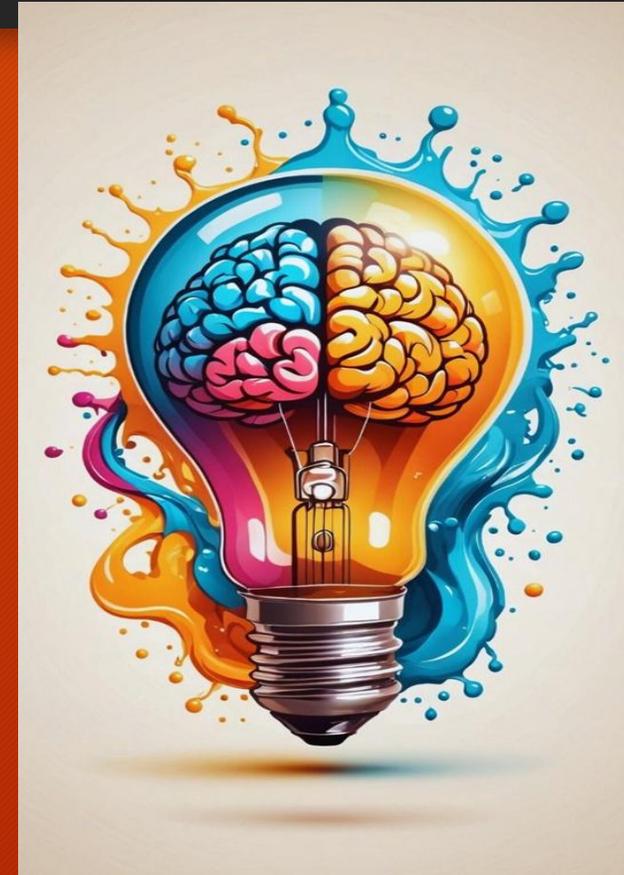


# INICIAMOS EL PROYECTO 2025, ESTAMOS AHORA EN EL 2040

- ¿Qué hemos logrado?
- ¿Quiénes son nuestros actores? ¿Cómo se han beneficiado de lo que hemos hecho?
- ¿Qué ha sido lo más placentero?
- ¿Qué procedimientos, estructuras o procesos de decisión hemos puesto en marcha para asegurar que el proyecto sea sustentado?
- ¿Hay algo que todavía necesitamos reforzar?
- ¿A qué desafíos nos enfrentamos ahora?
- ¿Qué hemos aprendido de nuestros aciertos y nuestras fallas?

# 7 PREGUNTAS

1. Si pudiera preguntarle a alguien en el 2030, ¿qué le preguntaría sobre la CDMX?
2. ¿Cuál es su visión sobre la CDMX?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias para la CDMX si su visión no se realiza?
4. ¿Qué se necesita cambiar para hacer realidad su visión?
5. Considerando 10 años atrás, podría darnos 3 lecciones de las que se haya aprendido mucho para esta CDMX?
6. ¿Qué se necesita hacer ahora para estar seguros de que su visión se realice?
7. Si tuviera el poder de hacer que algo pase, ¿hay algo que podría hacer?



# La segunda pregunta implica los *ESCENARIOS*: se requiere tu observación profunda

## • LO QUE AHORA ES EMERGENTE

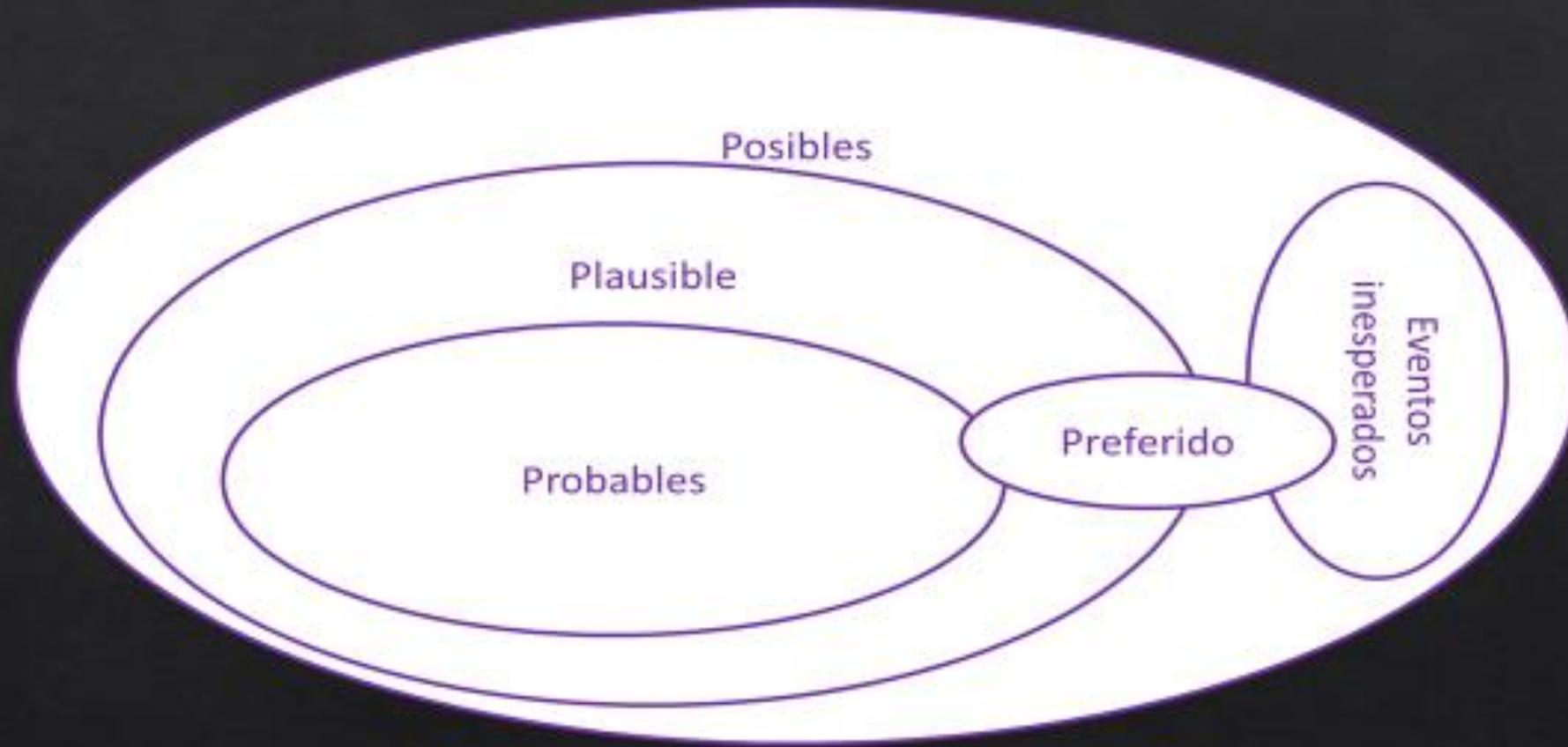
- Observa tendencias
- Problemas actuales
- Efecto en cascada de los mismos
- Por lo tanto posibles peligros y dificultades



## • SEGURAMENTE VA A SER INMINENTE

- Piensa algunos escenarios que pueden suceder
  - Esfuérzate en dar respuestas de dos tipos:
    - Posibles
    - Especulativas
- Describe algunos sistemas de alerta temprana

# Los escenarios son imágenes de futuros



El preferido puede encontrarse en todas las áreas

# ESCENARIOS:OBJETIVO

- Los escenarios son imágenes de futuros, coherentes, sobre lo que va a pasar.
- Para construir futuros debemos mantener una visión integrada y transversal que se entrelaza y sistematiza sobre sectores(social, económico, ambiental, cultural, político), temas (equidad, alimentación resiliencia, seguridad humana) y niveles (local, regional, nacional, global)
- El objetivo es identificar el mayor número posible de incertidumbres que afectan las decisiones estratégicas, nos permite ver cómo las decisiones de hoy pueden jugar un papel evaluado y probado contra la incertidumbre del futuro.
- Preguntas clave:
  - *¿Cuáles son las tendencias, las que actúan como fuerzas motoras o las emergentes?*
  - *¿Qué se presenta como incierto?*
  - *¿Qué es inevitable?*

# ¿Para qué sirven los escenarios?

- ❖ Mejorar las decisiones de largo plazo
- ❖ Motivar el cambio
- ❖ Generar trayectorias alternativas para desarrollos futuros
- ❖ Mejorar la preparación para emergencias y contingencias
- ❖ Construir redes orientadas al futuro del conocimiento y la acción.
- ❖ Identificar los diferentes procesos donde los actores se envuelven en el desarrollo de un escenario
- ❖ Generar una visión y plan de acción para realizarlo
- ❖ Herramienta para la toma de decisiones

# Identificar *ESCENARIOS*

- Probables, los que pueden pasar sin cambio
- Plausibles, los que pueden construirse tomando en cuenta las condiciones reales y lo que podemos realizar
- Deseables los preferidos por nosotros a veces a nivel individual
- Posibles todos son posibles, cualquier escenario se puede presentar porque la realidad se mueve en la posnormalidad (complejidad, el caos y las contradicciones).
- Catastrófico lo peor que podemos pensar, aunque hay riesgo todavía de que se ponga peor, llegar a una colisión, e incluso al colapso.

# LOS ACTORES SON LOS QUE MUEVEN DIVERSOS ESCENARIOS

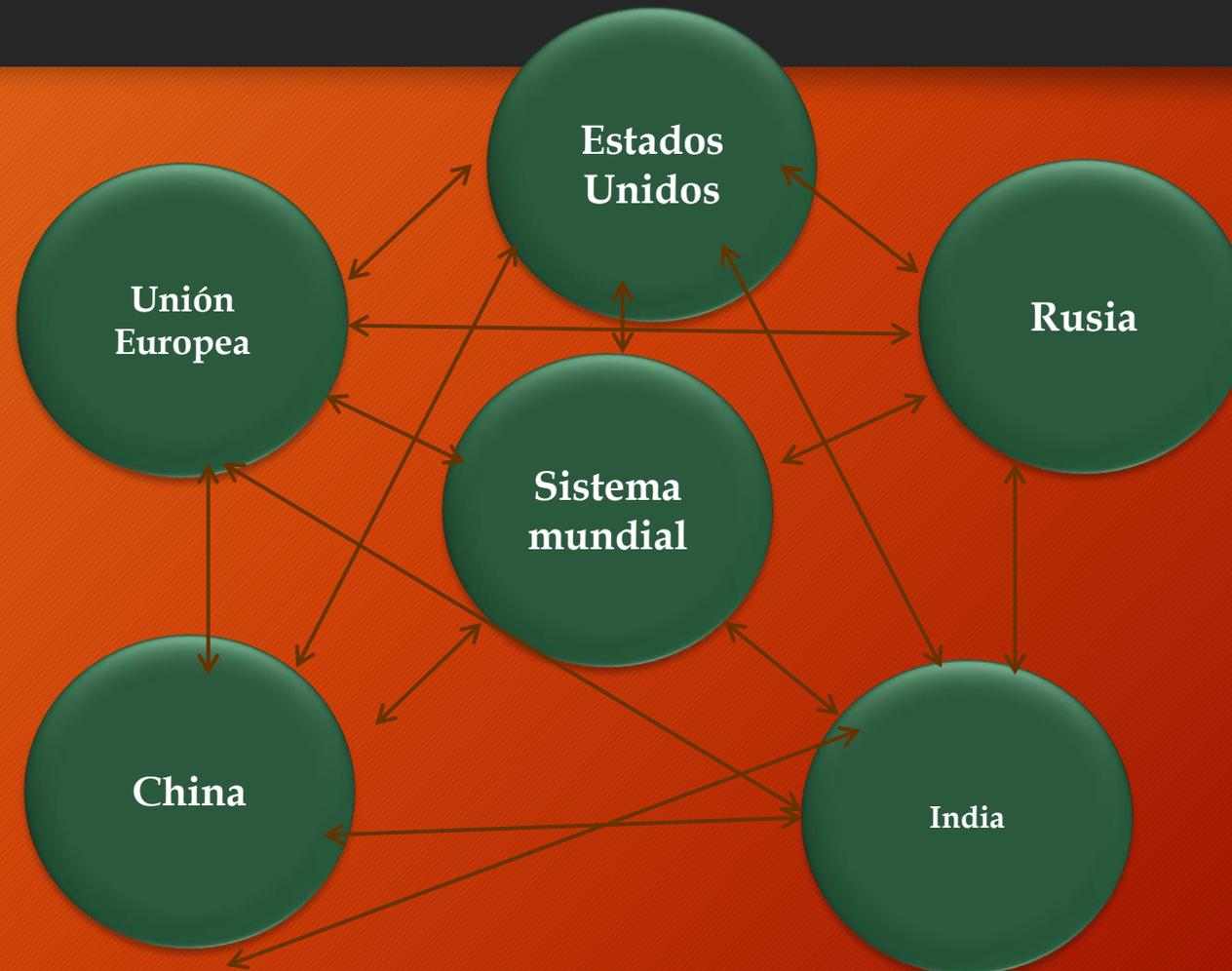


- Los actores son los protagonistas centrales de la acción y pueden ser personas, instituciones, organizaciones, incluso ser ejes rectores.
- **ACTORES SOCIALES.** Grupos sociales que conforman la historia, también quienes intervienen o deben intervenir en la decisión de un futuro y en buena medida son los afectados por tal decisión (Rivera).

# EJES RECTORES



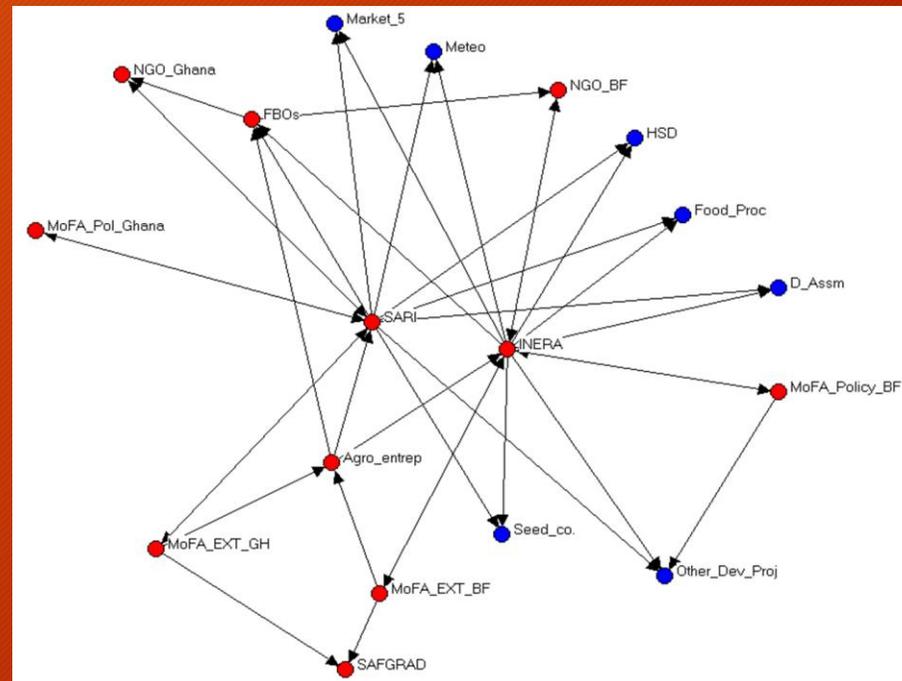
# DINÁMICAS ENTRE ACTORES



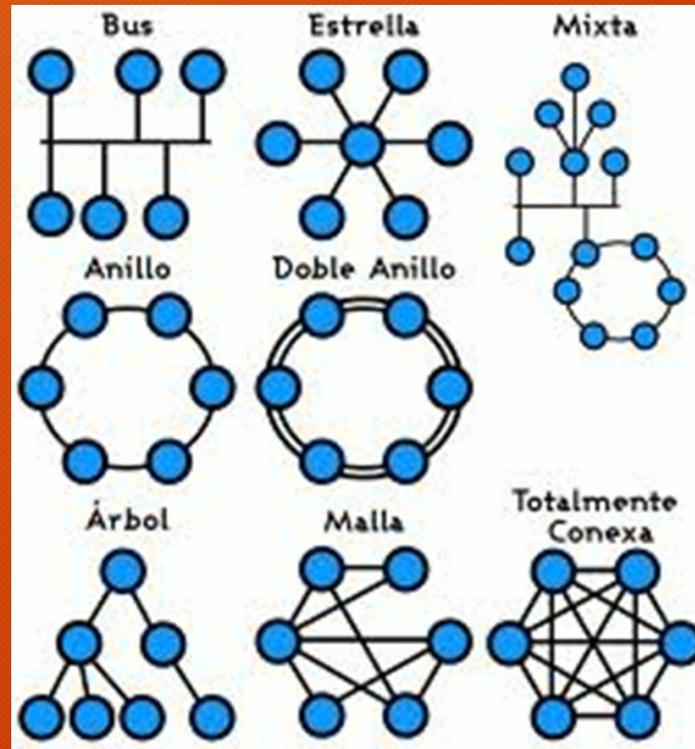
# Los actores forman redes con propósitos

- Una red es el tejido de interrelaciones que diferentes grupos sociales construyen para la comunicación y la ayuda entre ellos.
- En su forma más simple,
- una red social es un mapa de
- todos los enlaces relevantes
- entre los nodos.(Carlos Puga)

- *Este ejemplo ilustra un grafo*
- *de una sola red*



Se pueden dar múltiples y diversas interacciones.  
Una red es una construcción social de la realidad.



# Escenarios son medios, no son el fin.

- Los escenarios para situaciones en las cuales la mayoría de las variables son conocidas y cuantificables no se usan mucho. De igual manera para decisiones sobre corto plazo o que involucran pequeñas decisiones, los escenarios no son recomendables. No es marketing
- Pierre Wack es claro al señalar que los escenarios son fundamentalmente cualitativos.
- Los escenarios son medios para un fin, no un fin en sí mismos.
- Desarrollar escenarios envuelve una riqueza de información sobre el pasado y el presente, identifica patrones y estructura historias coherentes.

# TIPOLOGÍA DE ESCENARIOS

- Hay varias tipologías, proponemos la siguiente:
- 1. Escenarios como historias
- 2. Escenarios como futuros alternativos
- 3. Escenarios críticos o transformadores

# Direccionamiento de los escenarios



- Los escenarios son historias refrescantes que explican:
- ¿cómo ir de aquí hacia allá?
- ¿qué eventos necesitan pasar para que este escenario se vuelva verdad?
- ¿qué clase de actores caracterizarían ese escenario?

# Nombres a los escenarios

- Es necesario que cada escenario tenga un nombre que sea conciso, vívido y memorable. El nombre identifica la lógica del escenario respecto a los demás.
- Clasificaciones como optimista, pesimista o neutro no implican la gama de variables y elementos que se mueven en la historia. Entre los extremos negro y blanco hay multiplicidad de grises, de ahí que buscar un nombre *literario* pueda representar mejor la imagen de futuro que se analiza. Por ejemplo los Mont Fleur: el avestruz, el pato cojo, el ícaro y el vuelo de los flamencos.

# Kahn: Business as usual

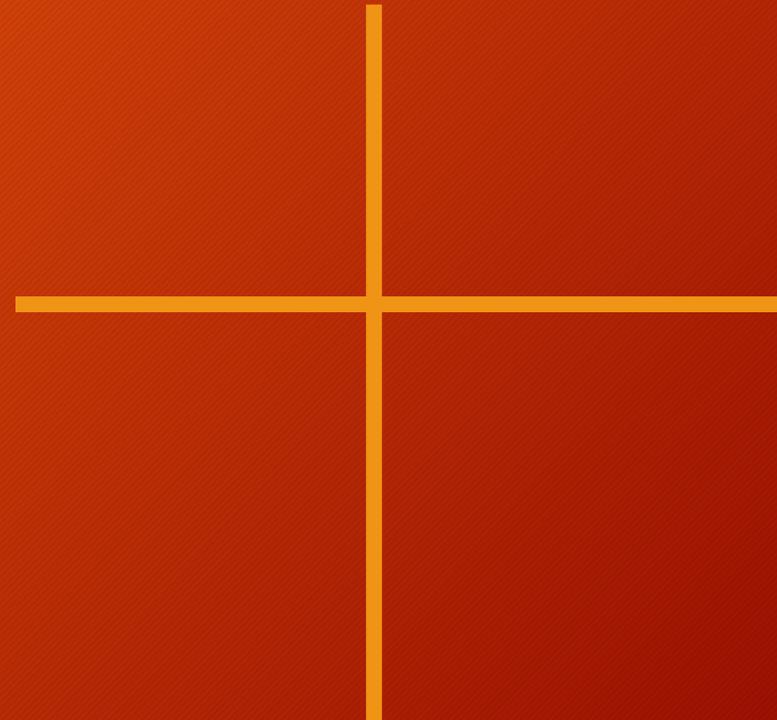


- Según Herman Khan, creador del concepto, un escenario está constituido por una secuencia hipotética de eventos construida con el objetivo de centrar la atención sobre procesos causales y sus momentos de decisión.
- Originalmente Kahn proponía 3 escenarios:
  - 1) libre de sorpresas o *business as usual* que extrapola tendencias
  - 2) el peor escenario basado en mal manejo y mala suerte
  - 3) el mejor escenario basado en buen manejo y buena suerte.
- Algunos futuristas criticaron el primero creyendo que podría pensarse era una predicción. Kahn les dijo que *la sorpresa sería que este escenario ocurriera.*

# Matriz de cuatro escenarios

- Los críticos de Khan prefirieron utilizar grupos de cuatro escenarios donde no apareciera el business as usual, según ello podría volver más serio el pensamiento y flexibilizarlo sobre posibilidades alternativas con las cuales se pudieran crear estrategias más flexibles para ajustar cambios futuros.

- CUADRANTES DE LA MATRIZ



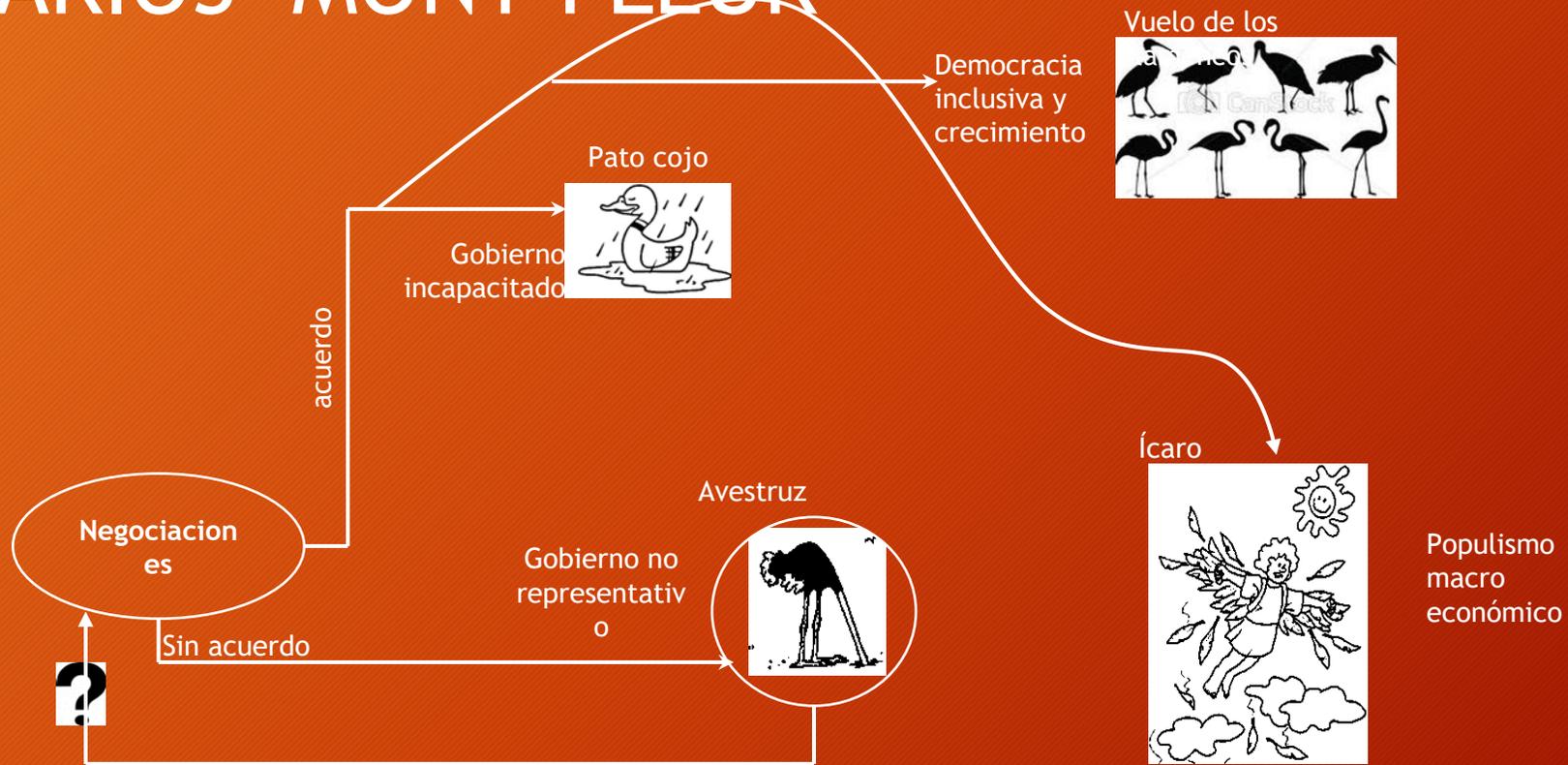
# CÓMO SE HA USADO EL MÉTODO DE ESCENARIOS

- Ejercicios de planeación estratégica durante el periodo de la guerra fría.
- Estudios del futuro en los 70's (ejemplo Club de Roma)
- La Royal Dutch Shell desarrolla el método de escenarios para planeación de negocios en los 70's y 80's. Su filosofía es:
  - Los escenarios se usan para ayudar a integrar las incertidumbres sobre el futuro con las decisiones que debemos tomar ahora.
  - Los escenarios no se usan para predecir el futuro, pero sí para enterar a los líderes de las posibilidades que tienen y, por lo tanto, puedan tomar ventaja de esas posibilidades cuando se presenten.
- Escenarios usados como herramienta para el manejo de conflictos en Sudáfrica (Mont fleur) y en Colombia
- Ejercicios de escenarios como parte de estimaciones integradas, globales y ambientales, como el IPCC, GEO, MA en los 90's.

# CUATRO ESCENARIOS PARA SUDÁFRICA (basado en una matriz)

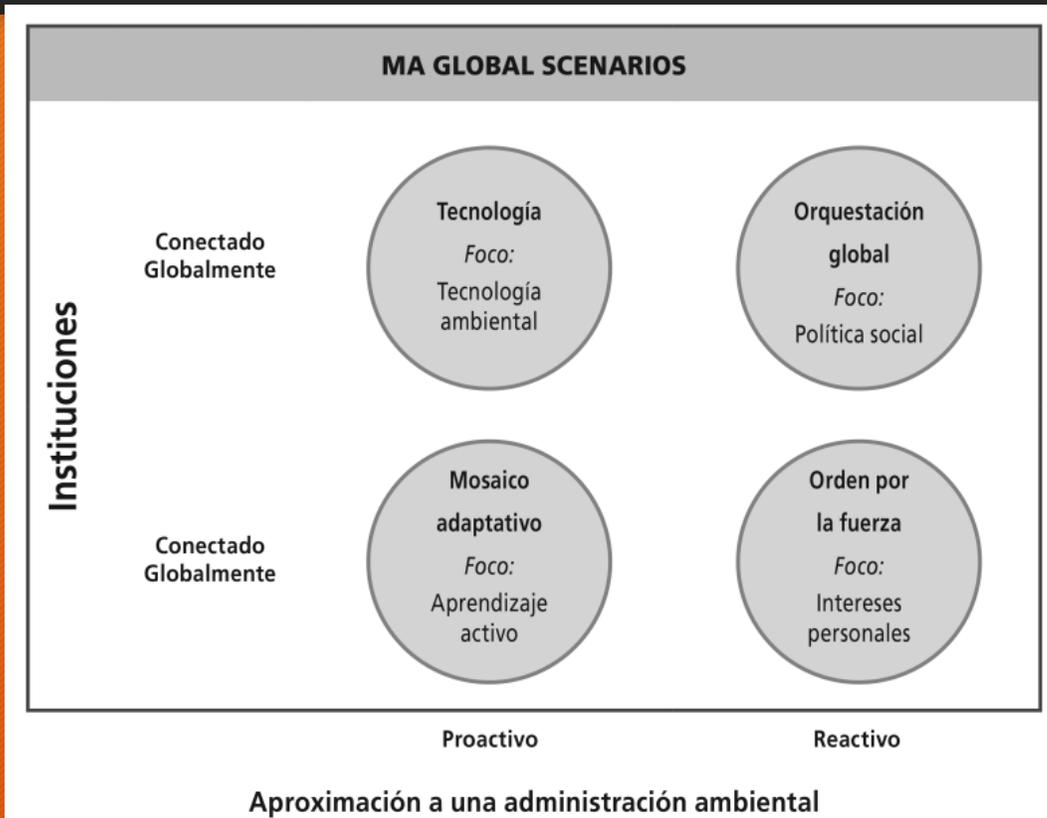
1. Si las negociaciones no resultan en un acuerdo, un gobierno no representativo emergerá (avestruz)
2. Si la transición no es rápida y decisiva, el gobierno que emerja estará incapacitado (pato cojo)
3. Si las políticas democráticas del gobierno no son sostenibles, el colapso es inevitable (Ícaro)
4. Pero, si el gobierno adopta políticas sustentables, Sudáfrica puede alcanzar una democracia inclusiva y crecimiento (vuelo de los flamencos)

# ESCENARIOS MONT FLEUR



Los escenarios Mont Fleur

# Ejemplos de escenarios



# Ejemplos de escenarios alternativos

	E	M	E	R	G	E	S
Lo peor	Crisis económica, milita y mercado y empleo	Contaminación fuentes de agua y pérdida de especies	Mayor utilización de combustibles	Sobre explotación de los recursos naturales	Pérdida de confianza en los que no representan (crisis de representatividad)	Desvinculación de la Educación con la empresa productiva	Aumento de la inseguridad
Lo mejor	Crecimiento económico mayor empleo	Mayor aprovechamiento, recursos naturales	Mejor utilización, fuentes de energía renovable	Proteger los recursos naturales	Confianza en el Estado y apoyo a los procesos	Educación de calidad y vanguardista con innovación y tecnología	Sociedad más justa equitativa y comparte valores

**GSG-3  
GLOBAL ENVIROMENTAL OUTLOOK POR UNEP**



**MERCADO PRIMERO**  
Este escenario visualiza un mundo en el cual los desarrollos que maneja el mercado convergen con los valores y las expectativas que prevalecen en países industrializados



**LA POLÍTICA PRIMERO**  
Los gobiernos toman fuertes acciones en un intento de alcanzar metas sociales y ambientales específicos



**LA SEGURIDAD PRIMERO**  
Este escenario asume un mundo de grandes disparidades donde prevalecen la inequidad y el conflicto., Rotura de los estreses ambientales y socioeconómicos.



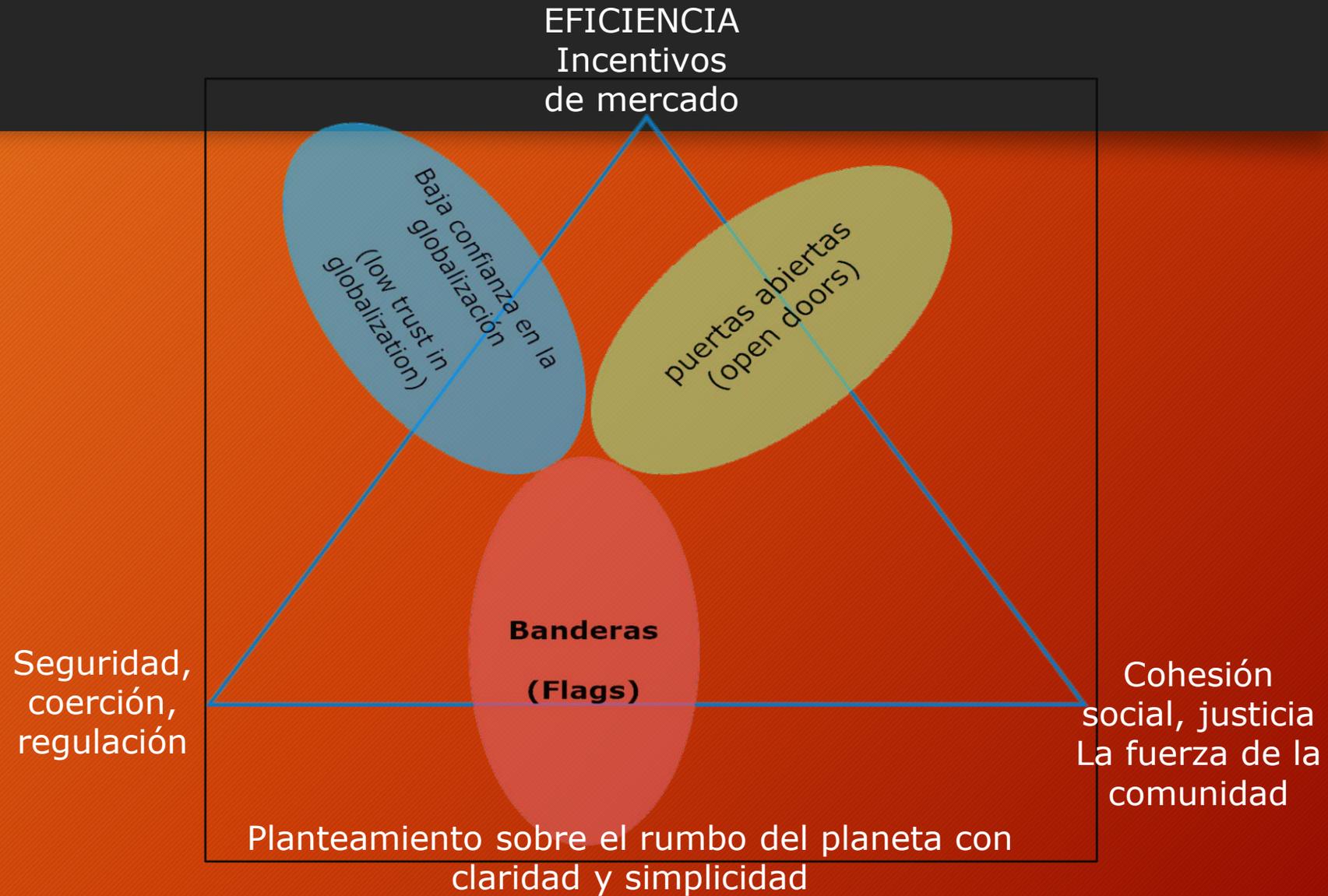
**LA SUSTENTABILIDAD PRIMERO**  
Un mundo del cual emerge un nuevo paradigma de desarrollo en respuesta el cambio de sustentabilidad fundado en nuevas instituciones y valores.

# POR QUÉ SHELL USA ESCENARIOS...

- 
- En 1970, los precios mundiales del petróleo bajaron y se esperaba que permanecieran así.
- Los planeadores del escenario Shell pensaron que podría venir una alza de los mismos, pero no estaban seguros de cuándo podría pasar.
- En un escenario, ellos visualizaron un mundo en el cual una coalición de países exportadores de petróleo pudieran limitar la producción liderando una alza en los precios del petróleo.
- Este escenario era considerado radical, pero posible.
- El ejercicio de planeación permitió a Shell ajustar sus prácticas en el manejo de sus negocios y apostar contra el potencial para una alza del petróleo.
- La OPEC se formó en 1972 y los precios del petróleo subieron rápidamente en una inesperada sacudida al mercado global de petróleo.
- Los cambios de Shell en sus prácticas de negocios y para aceptar cambios permanentes en los precios del petróleo, permitieron adaptarse al petróleo caro más rápido que sus competidores.

# Escenarios Shell al 2025

## TRILEMA TRIANGLE



# MATRIZ DE ESCENARIOS RIESGO PAÍS

## ¿CUÁLES SON LOS RIESGOS DE UN ESTALLIDO SOCIAL EN MÉXICO?



- 1. Análisis de TENDENCIAS: DOMINANTES, EMERGENTES, IMPACTOS CRUZADOS ENTRE TENDENCIAS.
- 2. Análisis de ACTORES y ACCIONES: decisiones equivocadas, grupos de poder, de presión, de interés, intereses personales, intereses políticos, sociales, grupos mediáticos, aprendices de brujo, religiosos, grupos paramilitares, guerrilleros, terroristas, provocadores, saboteadores, bromistas, border lines, psicópatas, sociópatas, ignorantes.
- 3. Análisis del ambiente en la coyuntura: tensión, incertidumbre, destino manifiesto, profecía que se autocumple.
- 4. Combinaciones entre sí para escenarios. Enlistarlos en la matriz siguiente y ponerles un nombre adecuado al escenario.
- 5. Pensar estrategia y acciones para cada escenario.



**Escenario de Negociación, mediación, arbitraje.**



**Resolución pacífica de las controversias**

**Enliste conflictos que puedan mediararse o arbitrarse**



**Escenario Violento**

**Hay enfrentamiento. Hay violencia física, o verbal o psicológica y puede haber estallido social.**



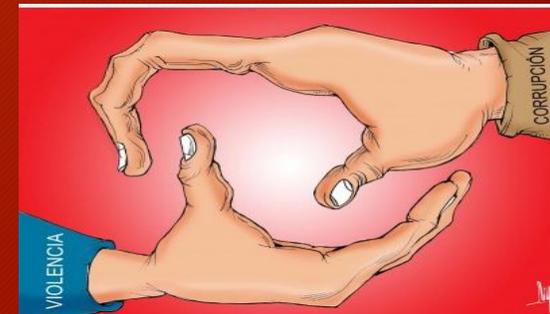
**Escenario Solución pacífica**

**Hay un equilibrio, una armonía, un orden justo aceptado por todas las partes. No hay oposición, impera el acuerdo y la compatibilidad**

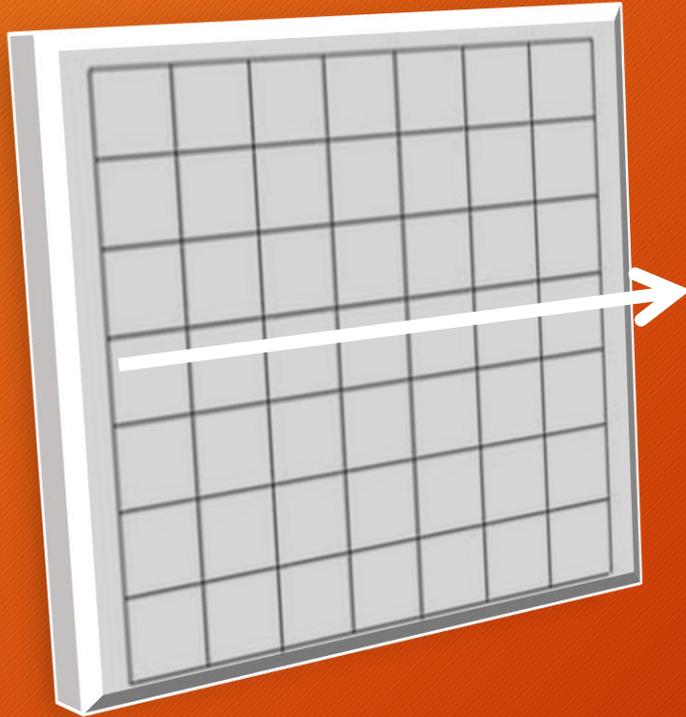


**Escenario de conflicto**

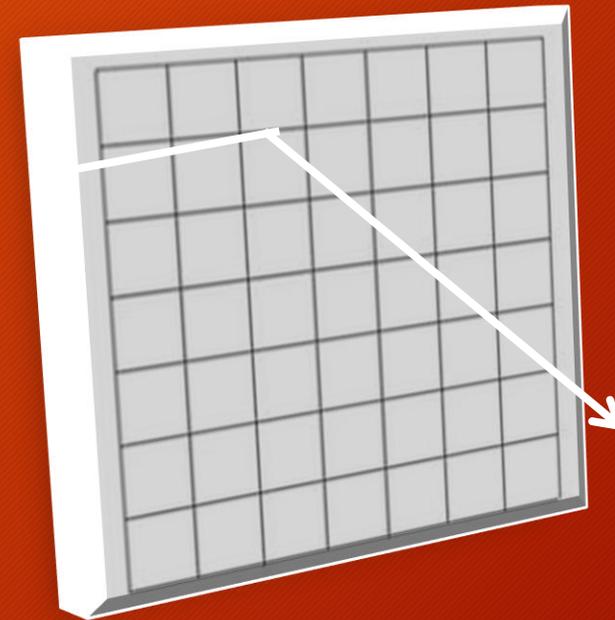
**Hay un desequilibrio, un orden injusto rechazado por todas o alguna de las partes. Surge la oposición, el desacuerdo, la incompatibilidad.**



# ARQUETIPOS DE ESCENARIOS: Andy Hynes

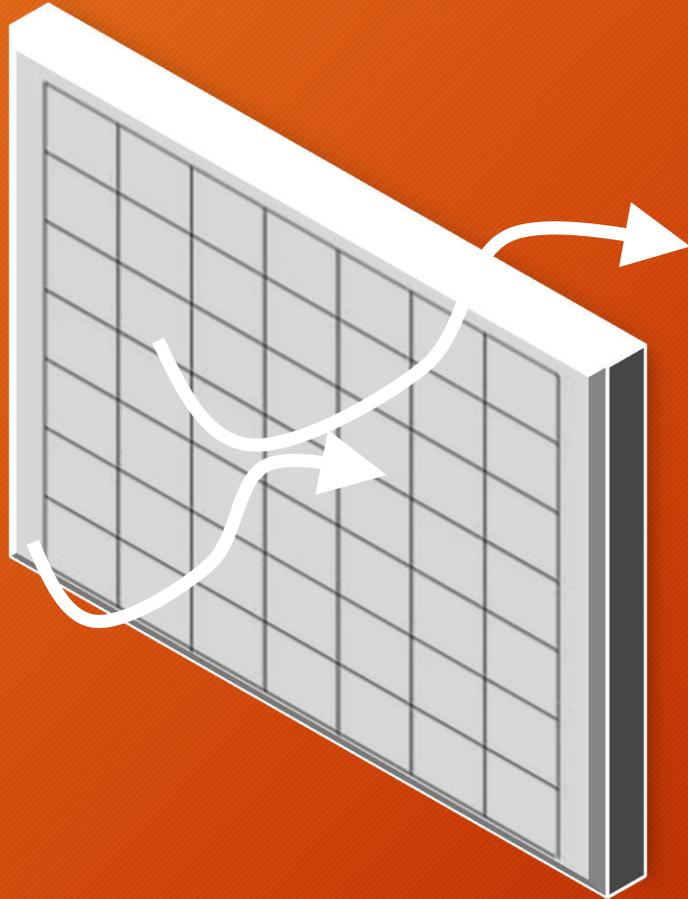


*Continuación. El sistema se mueve hacia delante a lo largo de su trayectoria corriente. El es futuro oficial y usualmente considerado el mejor*

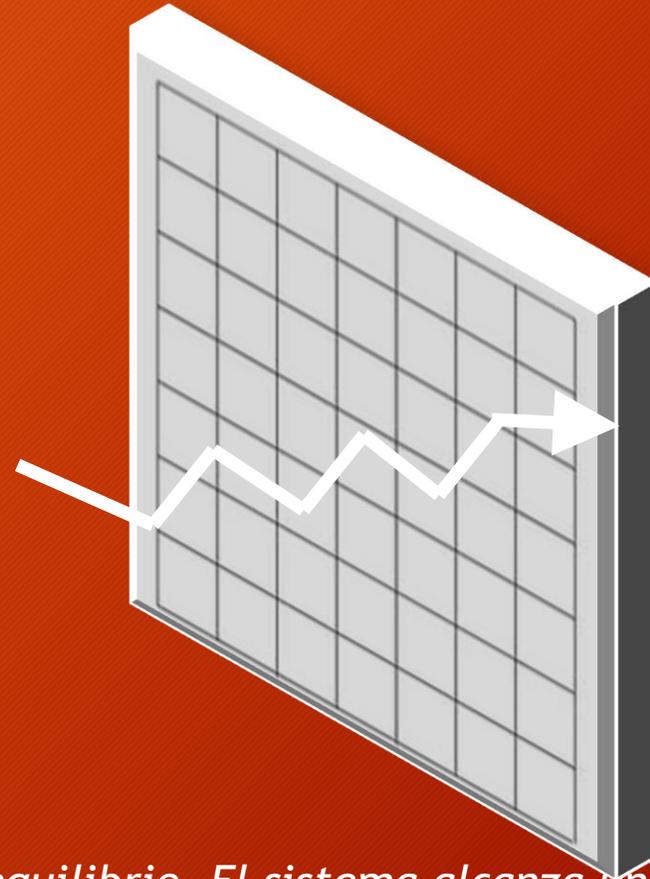


*Colapso. El sistema cae bajo el peso de fuerzas negativas.*

# ESCENARIOS COMO ARQUETIPOS



*Transformación. El sistema es sustituido*



*Nuevo equilibrio. El sistema alcanza un balance entre fuerzas competitivas que es significativamente diferente del equilibrio consciente.*

# Escenarios como historias

- Tenemos tres escenarios como clásicos:
- **UTOPIÍA**, *es la cuadratura del círculo*. Situación ideal “en ninguna parte”, con objetivos de difícil implantación o irrealizables, (se refiere a las preferencias, sueños o deseos). El concepto utopía se refiere a la representación de un mundo idealizado que se presenta como alternativo al mundo realmente existente, media una crítica de éste.
- **DISTOPÍA** Llamada también antiutopía, es una UTOPIÍA perversa donde la realidad transcurre en términos opuestos a los de una sociedad ideal. El término fue acuñado como antónimo de «utopía», es la imagen de futuro donde se regresa a estadios primitivos o se plantea un colapso, lo no deseable.
- **EUTOPIÍA** "El buen lugar", lo factible, situaciones buenas, futuro plausible es un nombre acuñado con la intención de significar no sólo la bondad de un lugar, sino, por contraponer con "utopía", su existencia real.

# EJEMPLO DE ESCENARIOS COMO HISTORIAS SOBRE LA PANDEMIA

## ESCENARIOS SOHAIL INAYATULLAH

Apocalipsis zombie 1 Mutación del virus plus xenofobia más pánico. La incertidumbre que conduce a accidentes del mercado, recesión global - cadena de suministro, turismo, viajes y conferencias se interrumpen numerosos cambios de régimen como en Irán y EE. UU. Así es como se siente el futuro para muchos.

2 La pausa necesaria. Normalización estacional - otra gripe invernal. Solucionado y rutinizado en un año. Big Pharma ve la oportunidad de ganar dinero y para 2021 la vacuna está fuera. Mientras tanto, el ritmo frenético de todo se ralentiza: el cambio climático, para empezar. Ciudades más turísticas como Venecia tienen un descanso. La localización sana. Tiempo para interior - meditación, reflexión, reconexión - trabajo.

3 Alibaba Magia. Grandes empresas de IA, ciencia y start-ups para el rescate. Realmente entramos en la era digital de cuarta ola - genómica más IA ayuda a monitorear y luego prevenir. Avance después del avance con la innovación social y tecnológica en cascada a través del sistema. La minoría creativa de Toynbee a través de la ciencia y la tecnología de código abierto lideran el camino. Los jóvenes son el presente.

4 La gran desesperación - no un apocalipsis, ni una depresión, ni magia - sólo una disminución lenta y marcado de salud y riqueza. Las paredes aparecen por todas partes. Quién y otros intentan contener, pero corona se resbala y infecta los cuerpos, mentes y corazones de todos. De vuelta a la Edad Media Europea

Problema

La "**letanía**" oficial es la descripción pública del tema

Causas

**Análisis de Ciencias Sociales** de hechos históricos sin cubrir de corto plazo.

Solución: Valores con estructuras

Visión del mundo

**Análisis del discurso**

Solución de la visión del mundo a menudo como transformación de la conciencia

Metáforas y mitos

**Análisis del mito/metáfora**

La solución rara vez puede ser designada racionalmente



## Análisis causal estratificado (Sohail Inayatullah)

## TEATRO DEL DEVENIR (Alethia Montero) ejemplo de escenarios como historias

- El Teatro del Devenir es una técnica prospectiva para construir escenarios de manera vivencial. Es una fusión entre Psicología, artes y prospectiva. Los participantes tienen posibilidad de representar escénicamente situaciones futuras que pueden llegarse a dar sobre un tema en específico.
- Sirve de estrategia liberadora de tensiones. Es terapéutico moverse hacia delante en tiempo y en espacio en tanto toda terapia debe consistir en un inventario de posibles alternativas.
- Los actores son de acción, no de actuación, la gente puede experimentar qué piensa, qué siente y cómo actúa ante el futuro.



# James Dator y su concepto de futuros alternativos

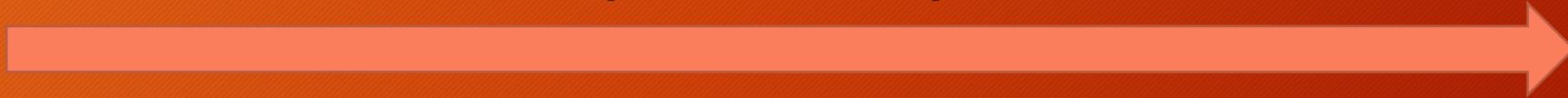
- Los futuros son un camino para crear una más robusta democracia anticipatoria y no una herramienta para predecir tendencias del mercado.
- El futuro es una imagen que puede ser estudiada, analizada y usada para el mejor entendimiento entre individuos y grupos. Puede ser descolonizado donde las imágenes dominantes puedan ser cambiadas y creadas imágenes alternativas. Lo cual es una posibilidad de transformación y de acción ante el futuro deseado.
- Los futuros alternativos deben ser relevantes teóricamente y basados en la auténtica participación de los actores



# Escenarios como futuros alternativos (incasting) Jim Dator

- El incasting consiste en un pronóstico deductivo de futuros alternativos realizado mediante la comparación de diferentes futuros posibles y a partir de macro-imágenes preestablecidas. El futuro considerado como futuros alternativos “four generic futures”

• Crecimiento      Colapso      Disciplina      Transformación



- En el crecimiento todos los futuros son posibles, en el colapso destruimos lo que tenemos, en la disciplina hacemos con lo que tenemos, en la transformación buscamos lo nuevo.

# BACKCASTING O APOLLO FORECASTING EMPIEZA DEL 1 AL 4 (DATOR)

4. ¿Qué es posible hacer ahora?	3. ¿Cómo lo puedes lograr?	2. Ejemplifícalo con algunos hechos o eventos	1. Diseña tu futuro deseado



# Backcasting o Apollo forecasting empieza del 1 al 4 (Dator)

4. ¿Qué es posible hacer ahora?	3. ¿Cómo lo puedes lograr?	2. Ejemplifícalo con algunos hechos o eventos	1. Diseña tu futuro deseado

# VISIONING (Dator)

- El visioning es una técnica derivada del brainstorming, que trabaja engrupo y puede ser descompuesta en tres fases:
- 1. Se trata de buscar las características que han de configurar el futuro ideal (que se toma como objetivo). Se puede plantear en forma positiva (buscando qué se quiere lo deseable) o negativa. (tratando de identificar qué no se quiere: lo denostable) si los participantes encuentran problemas para identificar los objetivos en forma positiva.
- 2. Examinar cómo la sociedad funcionaría dadas esas características definidas mediante una serie de cuestionarios acerca de aspectos específicos como el gobierno, la estructura social, la educación, la seguridad, etc-
- 3. Pedir a los participantes en el grupo que describan un día normal en el futuro preferido por ellos.



# Escenarios los tres mañanas (Jordi Serra)

- *Presente extendido* coyuntura actual, futuro dominante/oficial. Es tendencial, justamente porque se basa en la extrapolación del cambio experimentado hasta la fecha; se intenta comprender como se ha desarrollado el cambio hasta ahora y, a partir de ese conocimiento, nos proyectamos en el futuro. Por tanto, es tendencial, ya que se basa en tendencias. En el caso de Sohail es casi un obstáculo a superar, en este, un punto de partida o una base para avanzar.
- *Futuros familiares*, nociones preexistentes se enriquecen y expanden. Nuestra concepción de futuros posibles
- *Futuros impensados* (NO IMPENSABLES) trascienden los axiomas de nuestra cosmovisión, son difíciles de aprehender, están fuera del marco de los principios, de las verdades aceptadas y suposiciones de cosmovisiones. Son paradigmas. Son los cimientos de nuestra cosmovisión y, como tales, raramente los examinamos.

# Comentarios de Jordi



Jordi Serra del Pino

- Los impensados son implícitos culturales que nos resultan muy transparentes. Pero también son muy determinantes de nuestra forma de ver el mundo. El futuro impensado nos fuerza a tener en cuenta hasta qué punto nuestras conclusiones y anticipaciones son el resultado de nuestra cosmovisión.
- Es muy difícil abordar directamente nuestros impensados. De ahí que sea útil ir mañana a mañana porque nos permite, no sólo refinar nuestra percepción del cambio si no, sobretodo, entender porqué llegamos a ciertas conclusiones (a menudo equivocadas) sobre el futuro.

# Escenarios del Proyecto Millennium 2020

La Cruz Roja Americana le pidió al Proyecto Millennium que creara Escenarios COVID-19

- Analizaron informes de investigación y búsquedas bibliográficas sobre Covid.
- Luego procedieron a aplicar 5 cuestionarios Delphi en tiempo real sobre la base de datos significativos
- Incorporaron aportes de más de 250 médicos, profesionales de la salud pública, personal de socorro de emergencia, economistas y futuristas con expertos internacionales y estadounidenses (un proceso de encuesta interactivo único). Estos estudios evaluaron las posibles mejores, peores y más probables condiciones para enero de 2022

## Los escenarios del PM creados...

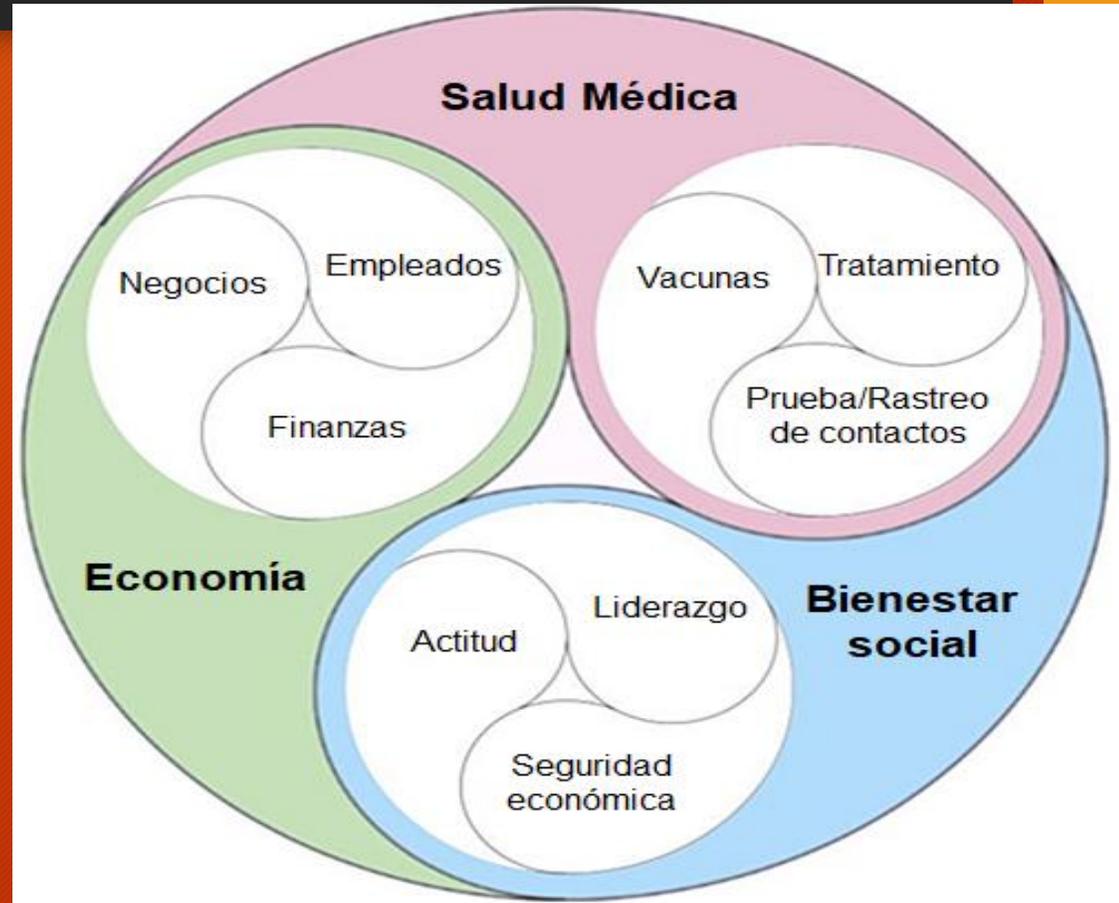
- Con ellos elaboraron tres escenarios que revisaron un grupo de expertos y quedaron como sigue:
- Escenario 1: *América Perdura* (línea de base, combinación de desarrollos buenos y malos)
- Escenario 2: *Depresión, Arrogancia y Discordia* (plausibles peor de los casos)
- Escenario 3: *¡Las Cosas salieron Bien!* (mejor caso plausible)



The Millennium Project

# Metodología integradora (MP)

- Se consideraron los escenarios más allá de la situación de salud, los efectos de la pandemia en la dinámica social.
- Después cruzaron el 1 con el 2 y 3 identificando los factores que podían mover los escenarios del 1 al 2 y del 1 al 3
- Luego se extrajeron las implicaciones clave de cada escenario para medir las posibles consecuencias



## CARTAS ANTICIPATORIAS (Millennium Project)

TRES FUTUROS PARA LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA . 1 DE ENERO, 2020

Implicaciones para todos nosotros. Informe del Proyecto Milenio encargado por la Cruz Roja Americana

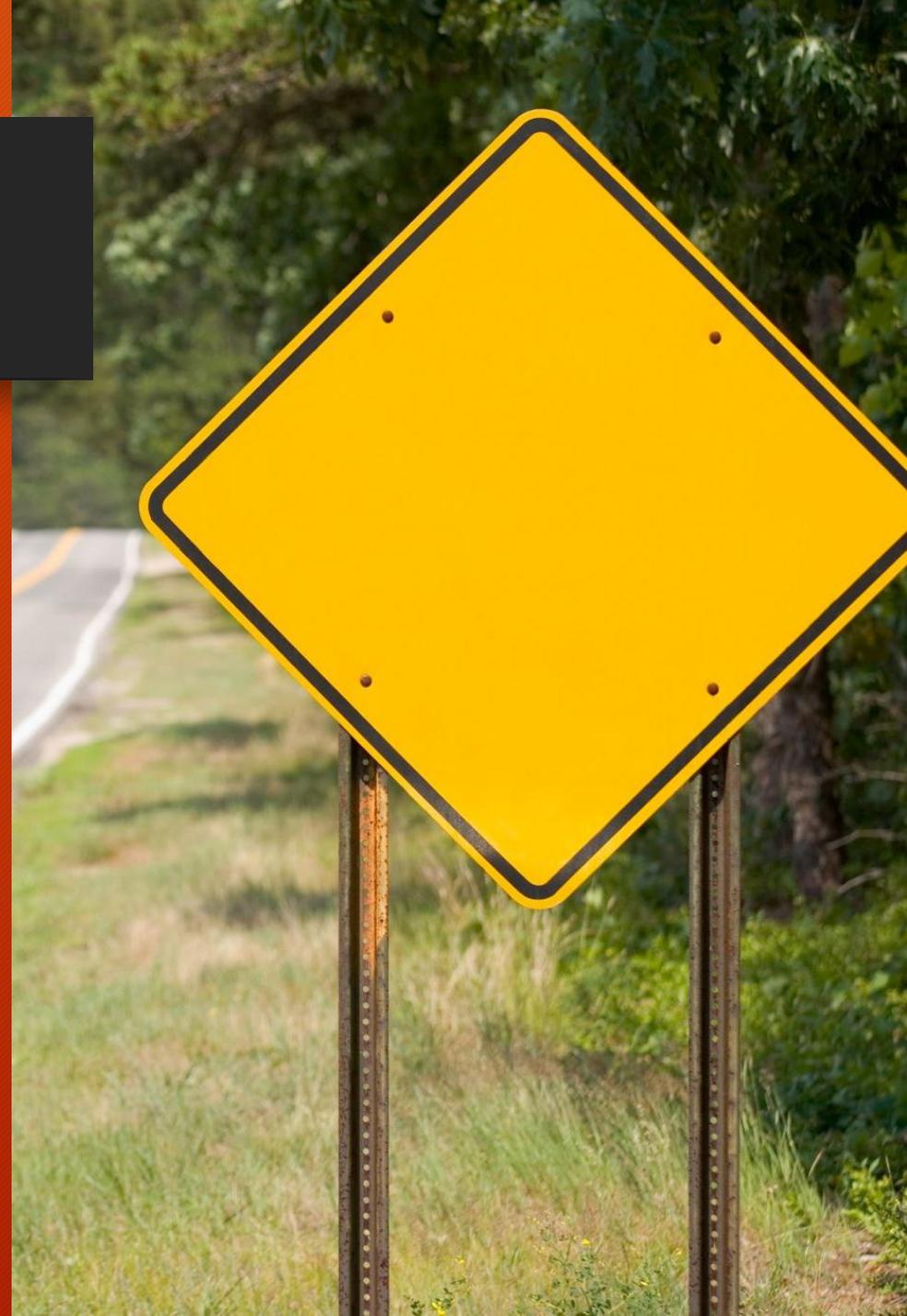
Las cartas anticipatorias para el MP son eventos de probabilidad baja (menos del 5%) o incierta, que, si ocurrieran, cambiarían dramáticamente el juego. Aquí hay varias cartas anticipatorias que contemplar en el contexto de cada escenario:

- La diseminación masiva de kits de prueba, vacunas y medicamentos falsificados por parte del crimen organizado promueve la propagación de COVID-19 principalmente en África, aumentando las mutaciones y haciendo que la cosecha actual de vacunas sea casi irrelevante.
- Estalla la guerra que interrumpe las cadenas de suministro del Equipo de Protección Personal EPP y vacunas.
- ¡XPRIZE ofrece un milagro! La Fundación XPRIZE ha enumerado varios desafíos, siendo el más destacado un premio de \$ 5 millones para desarrollar una prueba COVID-19 escalable, más rápida, barata y fácil de usar. ¡Bien, llegó!

## *EL TENEDOR EN EL CAMINO:*

Sugerimos dos escenarios, siempre posibles en el terreno de lo improbable

- Dos escenarios que siempre deben tomarse en cuenta cuando uno piensa en lo imposible en medio de situaciones críticas, esto es, cuando uno se encuentra el tenedor en el camino, son:
- 1) el escenario plausible: que podemos construir sumando lo deseable a las condiciones factibles para ello.
- 2) el escenario catastrófico: que se puede presentar frente a eventos impensables e inesperados
- Mientras que antes se daba una separación entre coyuntura y prospectiva, ahora la convergencia de escenarios de coyuntura con escenarios prospectivos integra lo que hemos llamado **escenarios críticos**. Debemos volverlos *escenarios transformadores*, pasar a la acción, a las estrategias que aporten soluciones, no salidas parciales o incompletas que harán más complicadas las cosas, o sea el qué vamos a hacer si las situaciones críticas se suceden.



# ESCENARIOS CRÍTICOS /TRANSFORMADORES

- Las tipologías clásicas sobre escenarios normativos y exploratorios comienzan a ser insuficientes ante las nuevas situaciones *pos normales* de complejidad, caos y contradicciones.
- La convergencia de escenarios de coyuntura con escenarios prospectivos integra los escenarios críticos, los diagnósticos ya son *descripciones densas*, llamadas así por el conjunto de variables que deben tomarse en cuenta en análisis integradores del contexto y los círculos que repercuten en el problema como círculos concéntricos cuando una piedra se lanza al agua. La descripción densa penetra en la incertidumbre. Los escenarios que surgen de esta descripción densa son **escenarios críticos** por sus mismas características de complejidad, crisis y contradicciones que presentan.
- Sin embargo no podemos quedarnos ahí, porque de lo contrario, los estudios de futuros quedarían incompletos. Debemos volverlos **escenarios transformadores** o sea el qué vamos a hacer si aquellos suceden.

# Escenarios transformadores



- Los escenarios transformadores se centran en la construcción de escenarios sobre posibles futuros para situaciones problemáticas que están atoradas.

Tales situaciones pueden involucrar cambios complejos y conflictivos económicos, sociales y ambientales como aquellos referidos a la salud o energía, a la comida o a la paz.

## Porqué y cuándo usar la planeación de escenarios transformadores(Adam Kahane)

- El escenario transformador puede ser usado para que la gente se encuentre por sí misma en situaciones que tengan las siguientes características:
  - ❑ Consideren su situación como inaceptable, inestable o insostenible
  - ❑ Que no puedan transformar su propia situación, es demasiado compleja para ser resuelta o cambiada por una sola persona, organización o sector.
  - ❑ La gente cuya cooperación se necesita para transformar una situación no entiende o está en desacuerdo, o no confía entre ellos o con otros
  - ❑ El escenario transformador es un proceso completo que va del plan a la concreción en la estrategia.



# Pensar escenarios transformadores. El tenedor en el camino.

NOMBRE: **PLAUSIBLE**

**P**

Tiempo de ocurrencia:

**Implicaciones políticas**

NOMBRE: **CATASTRÓFICO**

**C**

Tiempo de ocurrencia:

**Implicaciones políticas**

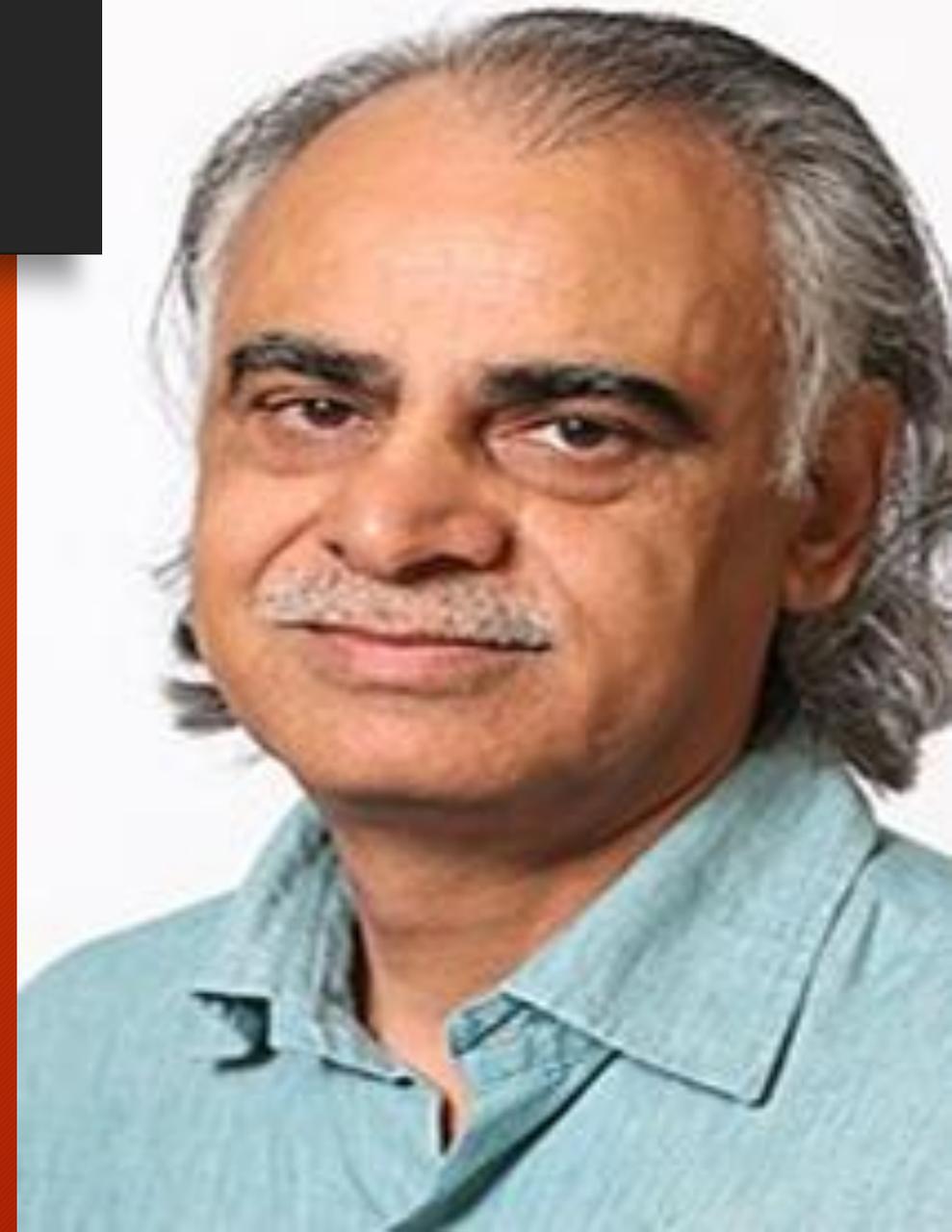
Ocho escenarios:

Qué pasaría si... (What if..)

- *Sobre el futuro de nuestro país:*
- Qué pasaría si... Lo enfrentamos.
- Qué pasaría si... Nos hundimos.
- Qué pasaría si... Podemos crearlo.
- Qué pasaría si... Podemos preverlo.
- Qué pasaría si... Dominara la tecnología.
- Qué pasaría si... El gobierno pierde el control de las decisiones.
- Qué pasaría si... Pudiéramos construir el futuro con una visión completa, flexible y dinámica.
- Qué pasaría si... Nos ocultamos en el escudo del conformismo y la apatía

# Visualización (Ziauddin Sardar)

- Se concibe como algo más complejo que la mera visión de escenarios.
- La visualización es una observación con imaginación. Pero hay una diferencia significativa. La visión describe nuestra historia futura que deseamos como individuos y comunidades, las visiones inspiran y empoderan a la gente para actuar.
- Es la representación imaginada del futuro deseado. Es un proceso de creación de series de imágenes que por igual ambas son reales y evocan interés, atención o admiración de una manera poderosamente irresistible.
- Es como un magneto que empuja el presente hacia un futuro imaginado y como una brújula, esa visión puede indicar la dirección del futuro hacia donde queremos viajar.
- Se abren nuevas ventanas de potencial y posibilidad ya que pueden enfrentar con mayor facilidad situaciones complejas donde la emoción y la intuición son tan importantes como el intelecto. La visualización puede usar cualquiera de las tres: la imaginación lógica, la imaginación crítica o la imaginación creativa.



# El paradigma Matryoshka, demuestra...

Futuro proyectado

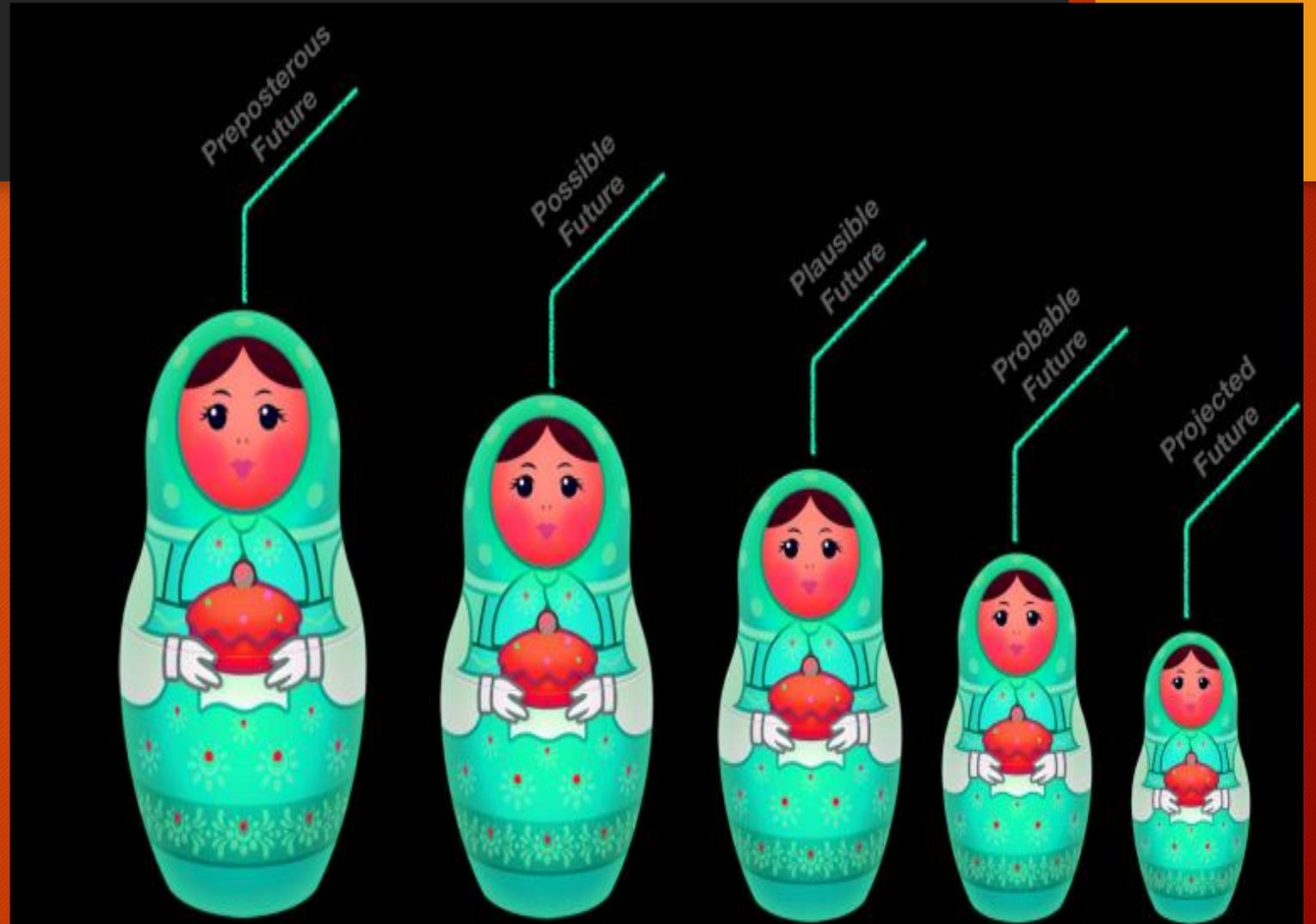
Futuro probable

Futuro plausible

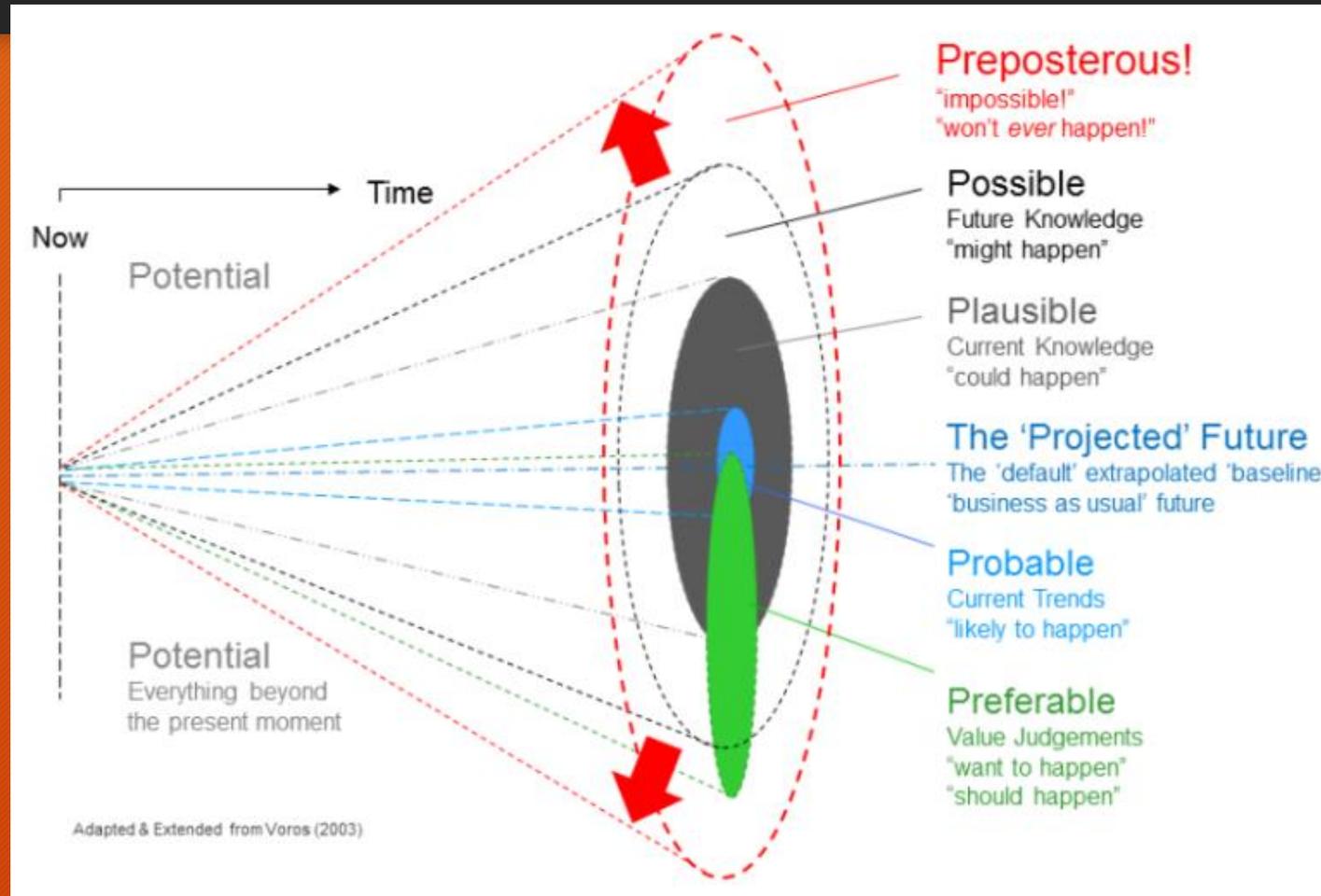
Futuro posible

Futuro preposterior

...que aunque hemos ampliado nuestra visión del futuro, los futuros todavía se describen de manera restrictiva.



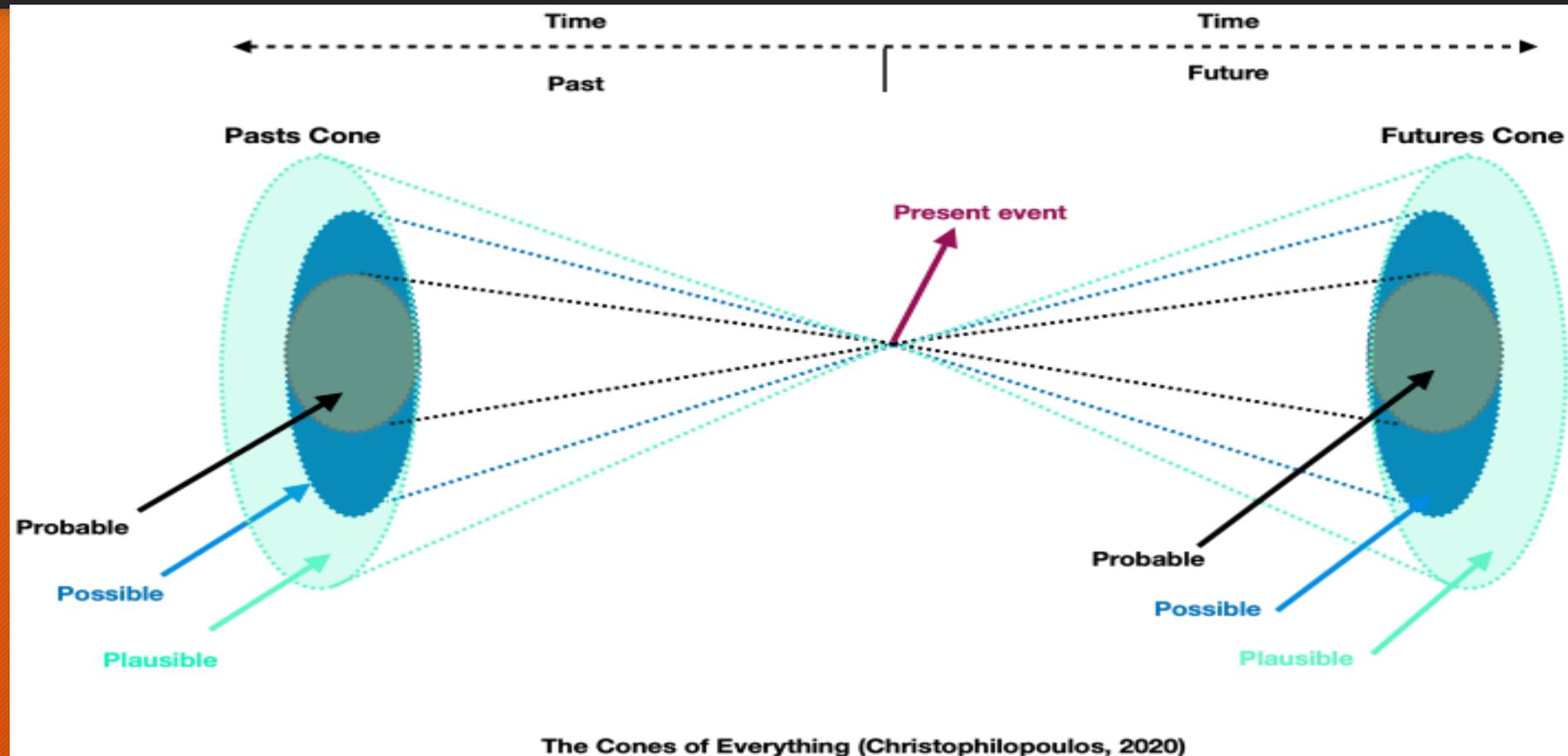
# El cono de futuros ampliado de Voros (2003)



# <https://jfsdigital.org/special-relativity-theory-expands-the-futures-cones-conceptualisation-of-the-futures-and-the-pasts/>

- Las principales características del cono de futuros de Voros (2017):
- **Potencial** : todo lo que está más allá del momento presente es un futuro potencial. Esto proviene de la suposición de que el futuro es indeterminado y "abierto", no inevitable o "fijo".
- **Absurdo**: los futuros que juzgamos son 'ridículos', 'imposibles' o que 'nunca' sucederán.
- **Posible**: los futuros que pensamos que 'podrían' suceder, basados en algún conocimiento futuro que aún no poseemos, pero que podríamos poseer algún día.
- **Plausible**: los futuros que pensamos que 'podrían' suceder en función de nuestra comprensión actual de cómo funciona el mundo (leyes físicas, procesos sociales, etc.).
- **Probable** : los futuros que creemos que es probable que sucedan, generalmente basados en las tendencias actuales.
- **Preferible** : los futuros que pensamos que 'deberían' o 'deberían' suceder.
- **Proyectado** : el valor predeterminado (singular), el negocio como siempre , la 'línea de base', la 'continuación extrapolada del pasado al presente' futuro.
- ( **Previsto** ): el futuro que alguien dice que sucederá .

# El cono de todo 2020 Christophilopoulos



## ESCENARIOS COMO CIENCIA FICCIÓN

- Actualmente se están trabajando proyectos científicos de escenarios con escritores de ciencia ficción. Esto no es raro, ya se había tardado esta convergencia.
- La ciencia ficción a decir de Linda Groff (2014) ¿será una forma de intuición de lo que está por venir? Y comenta: los escritores de ciencia ficción no están prediciendo el futuro, solo exploran la secuencia de eventos que podrían ocurrir “si” ciertas condiciones iniciales o tipos de eventos ocurrieran. La ciencia ficción entonces es una libre exploración de varias visiones posibles de nuestro futuro.
- Y José Luis Cordeiro (2015) afirma que la ciencia ficción de hoy es la ciencia real del mañana.



## Estudio de caso: "Safety Glass" Karl Schroeder

(cit. pos. Schroeder, K., Scenarios and Storytelling, Uses and shortcomings of narrative in foresight, 2016 Videoconferencias, México, UNAM)

- "Safety Glass" es un escenario de ficción construido para sintetizar y resumir los hallazgos de la **Prospective Protective Futures Security**
  - **Workshop** (PPFSW), que se trabajó en Ottawa, Marzo 27-29, 2006.
  - "Safety Glass" se construyó como un conjunto de mnemotécnicos (Procedimientos de asociación mental para facilitar el recuerdo) para los hallazgos clave del workshop.
  - ¿Qué queremos recordar? 
- Hallazgos críticos:
    - Un nuevo paradigma de seguridad en el que los ciudadanos individuales juegan un papel más importante que los agentes gubernamentales;
    - El problema de las pandemias y perturbadores sociales similares;
    - Seguridad informática y de redes como facilitadores primarios;
    - La comprensión de que la seguridad mundial y la seguridad local son ahora lo mismo;
    - Las "Ciudades Unidas", que en sí misma es un mnemotécnico de las nociones bastante más complicadas de pos soberanía y el "nuevo medievalismo" ..

# Escenarios posibles ¿cuántos?

- Tenemos mucho por discutir , analizar y decidir. Estamos guarecidos en el todavía, pero se nos está haciendo tarde, no lleguemos siempre tarde al futuro.
- ¿Qué escenarios nos esperan?
- El software HanniBaal en dos horas calcula hasta 325 escenarios, donde solo cinco son de alta probabilidad, la del 97% (Julián Meneses creador)
- Recuerda: Pero tienes que anticipar efectos a corto, mediano y largo plazo para diseñar la estrategia



Muchas gracias  
Dra. Guillermina  
Baena Paz

Vicepresidencia regional de  
Iberoamérica World Futures Studies  
Federation

Seminario de Estudios Prospectivos  
FCPS UNAM

[http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva/?page\\_id=1396](http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva/?page_id=1396)

