Proyecto PAPIME
Visiones Multidisciplinarias para la Enseñanza de la Prospectiva

Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM

Papers *de* Prospectiva 8



Escenarios: los recuerdos del porvenir

Guillermina Baena Paz

Proyecto PAPIME
Visiones Multidisciplinarias para la Enseñanza de la Prospectiva

Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM

Papers de Prospectiva
No. 8

Escenarios: los recuerdos del porvenir

Guillermina Baena Paz

Colección dirigida por la Dra. Guillermina Baena Paz
Proyecto PAPIME PE-303716,
"Visiones multidisciplinarias para la enseñanza de la Prospectiva"

Dirección General de Asuntos del Personal Académico
UNAM

***Papers de Prospectiva* 8**

Escenarios: los
recuerdos del porvenir
de Guillermina Baena Paz

Dirección General de Asuntos
del Personal Académico, UNAM

http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva
baenapaz@politicas.unam.mx

© Derechos reservados conforme a la ley
Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad de México, agosto, 2016

Cuidado de la edición
Enrique Vera Morales

ÍNDICE

Presentación 7

I. **Escenarios, Memorias del futuro** 9
¿Qué es un Escenario?..... 9
¿Para qué sirven los Escenarios?..... 11
Escenarios según los autores..... 13
Características de los Escenarios..... 17
Redacción de Escenarios..... 19
Patrones generales de los escenarios..... 20
Tipología de Escenarios..... 21

II. **Los Escenarios como historias**..... 25
Utopía..... 25
Distopia..... 25
Eutopia..... 26

III. **Escenarios como Futuros Alternativos**..... 27
Ejercicios para Escenarios como Futuros Alternativos 33
Diversas modalidades de Escenarios..... 37
Allo Historias, o Historias Alternativas 68
Escenarios como ciencia ficción 69

Fuentes 75

PRESENTACIÓN

Sin duda, los escenarios son la técnica o método más importante de la prospectiva, el arquetipo de los estudios de futuros, diría Peter Bishop; de ahí que penetrar en los escenarios sea una hazaña importante para todo aquél que quiera aprender a visualizar en el largo plazo.

La idea de este *Papers de Prospectiva* es que los estudioos e interesados en la prospectiva los aprehendan, se los apropien, tengan acceso a un ejercicio prospectivo en donde quede la alternativa de ser prospectivo y hacer prospectiva.

En estos años hemos aprendido que cualquiera puede aplicar un método o una técnica, pero no cualquiera es un ser prospectivo que pase del mero discurso a la acción. La prospectiva requiere de acción, de lo contrario sería una disciplina más condenada a vivir en bibliotecas y entre las paredes y archivos de las instituciones gubernamentales o educativas, dejando pasar la vida, donde la realidad va más rápido que la academia y donde este divorcio no ha permitido enfrentar las situaciones de un país urgido de respuestas.

Lo que se encontrará en este texto es un conjunto de guías, métodos, pasos, técnicas, para construir escenarios que nos lleven a visualizar múltiples futuros. La invitación es a su aplicación, a su conocimiento; por ello, de manera muy sintética se han definido los escenarios según diversos autores, se han ofrecido elementos clave para su comprensión y su elaboración y luego se ha pasado a las visiones cuyos acercamientos se hacen mediante los escenarios.

La parte en que la planeación estratégica se separa de la planeación prospectiva estratégica es precisamente en la construcción de escenarios que nos llevan a múltiples futuros no sólo el que pudiéramos contemplar desde el presente cuando hacemos la misión,

hacemos la misión, visión y FODA de la organización. Es la gran diferencia, en palabras de Godet, entre solamente avisar que vamos a chocar con un *iceberg* y evitar la colisión.

Gracias al Proyecto PAPIME PE-303716, que es apoyado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, de nuevo impulsamos la visión y apropiación de futuros.

Dra. Guillermina Baena Paz
Ciudad Universitaria
Verano de 2016

I. ESCENARIOS, MEMORIAS DEL FUTURO

¿Qué es un escenario?

Todos hemos ido al teatro: en el escenario se representan las escenas donde se manifiestan los actores. Hay una escenografía, o sea, el conjunto de decorados que se montan en el escenario para usarse en la representación y también están los actores. El actor es el personaje de una acción. El actor político se vuelve el sujeto central de esa acción, el protagonista, los demás son los extras que aparecen como parte de la escenografía o como ensamble. El corifeo que apoya, sigue las indicaciones para el mayor lucimiento de los actores.

Todo escenario tiene actores y cada uno representa un rol. La palabra rol aplicada al papel del actor es un anglicismo que en español no tiene ese significado. Más bien tiene su origen en el inglés *role*, que significa parte o personaje que es representado por un actor. Se refiere también a una función habitual que alguien desempeña, como el rol de político, de profesor, de estudiante o una actividad determinada. Al hacerlo, adopta la caracterización requerida en cuanto a su vestuario, posturas, actitudes, discurso. Un sacerdote actúa conforme a los designios de la iglesia en congruencia con lo que indica el pensamiento religioso; en caso de salirse de ese rol, está adquiriendo una doble personalidad, con doble discurso, con doble objetivo.

Pero los roles también pueden ser múltiples, es cuando los problemas se hacen más complejos, el juego se vuelve más complicado porque las reglas se rompen, los actores pueden moverse libremente en estructuras que no siguen un patrón específico, ni un solo camino y hasta se mueven abriéndose paso en *no* caminos. Es cuando el escenario aparece como caótico, sin sentido para

muchos. En esos casos hay quienes apuestan a todos los actores para no errar, para no perder.

En el escenario se da la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que se pueden imaginar por el escritor. Esto permite que los espectadores llamados "la cuarta pared" puedan interpretar el escenario presentado y obtener conclusiones sobre el mismo debido a que lo están visualizando.

Así, el escenario se vuelve un ensayo, una *mise en scène* hipotética, desarrollada a partir de unos supuestos previos, constituidos por los insumos informativos de las tendencias y de las señales que vienen desde el pasado, pero que están en el presente para construir diversas imágenes de futuros (Baena, 2004).

Y lo más importante: ¿para qué construir escenarios?

Los escenarios son caminos alternativos en el futuro, que permiten comparar diferentes circunstancias para la toma de decisiones en el presente. Los escenarios pueden ser usados para identificar desafíos y oportunidades emergentes que pueden ser utilizadas para mejorar la vida de las comunidades. Los escenarios enriquecen nuestra imagen mental o mapa de las fuerzas que interactúan para influir en el futuro. Los escenarios son una herramienta importante para el aprendizaje y la información de decisiones donde hay una incertidumbre alta (Institute for Alternative Futures, *Pro-poor scenario toolkit: workshop materials and global forecast for 2039*, pp. 2-5).

En un mundo con las características del actual, donde la complejidad entreteje la incertidumbre de manera más densa, donde la velocidad de los cambios y los eventos inesperados se vuelven cada vez más frecuentes, es urgente tener una visión de futuro que permita tomar las previsiones necesarias, estar alertas y preparados para enfrentar lo que vendrá.

El mundo de los escenarios es cada vez más amplio, hay definiciones, tipologías, métodos y técnicas de construcción cada vez más numerosas.

Los escenarios son imágenes de futuro, y quienes toman decisiones deben tener una idea clara de los futuros, imágenes coherentes de lo que va a pasar.

Los escenarios, en palabras de Peter Schwartz (1996), son los vehículos más poderosos que se conocen para cambiar nuestros modelos mentales sobre el mundo y quitar las anteojeras que limitan nuestra creatividad e iniciativa (p. XV).

¿Para qué sirven los escenarios?

- Mejorar las decisiones de largo plazo.
- Motivar el cambio.
- Explorar científicamente.
- Generar trayectorias alternativas para desarrollos futuros.
- Mejorar la preparación para emergencias y contingencias.
- Guiar en selecciones claves.
- Construir redes orientadas al futuro del conocimiento y la acción.
- Identificar los diferentes procesos en que los actores se envuelven en el desarrollo de un escenario.
- Generar una visión y plan de acción para la realización.
- Aplicar una herramienta para la toma de decisiones, al entender los factores que influyen en el futuro y para crear estrategias robustas que trabajen en diferentes mundos.
- Diseñar la planeación prospectiva estratégica.

Cuando pensamos en el futuro, las fuentes de la incertidumbre son:

1. La ignorancia, porque el entendimiento es ilimitado.
2. La sorpresa, lo inesperado y lo novedoso que pueden alterar las direcciones.
3. La voluntad; o sea, asuntos de la selección humana.

Para construir futuros debemos mantener una visión integrada y transversal que se entrelaza, al tiempo que se sistematiza para la comprensión del mismo sobre:

- Sectores: social, económico, ambiental, cultural, político…

• Temas: equidad, sustentabilidad, resiliencia, seguridad humana.
• Niveles: local, regional, nacional, global.

Sin duda, la determinación de tendencias se constituye en un elemento fundamental para tomar en cuenta las tendencias prevalecientes, dominantes, las fuerzas motoras del cambio y las emergentes. Pero el ejercicio prospectivo quedaría incompleto si no acabamos el proceso de visualizar los posibles escenarios y seleccionar el deseable para diseñar las estrategias y las acciones que nos lleven a realizarlo. Es un paso fundamental que va del "Esto no puede pasarnos" una vez que examinamos el presente, al "qué vamos a hacer si pasa" cuando miremos hacia el futuro.

En la última frase está contenida la acción, la construcción de lo que deseamos, ésa es la ayuda vital de la construcción de escenarios. Podremos enfrentar el futuro y podemos prevenirnos ante lo que venga.

Con esa sola posición hemos cambiado de actitud y de la manera de ver las cosas. No hay mitos de invulnerabilidad; si antes pensábamos que a nosotros no nos pasaba nada, en un mundo cambiante y turbulento, ahora nos damos cuenta que puede pasarnos todo.

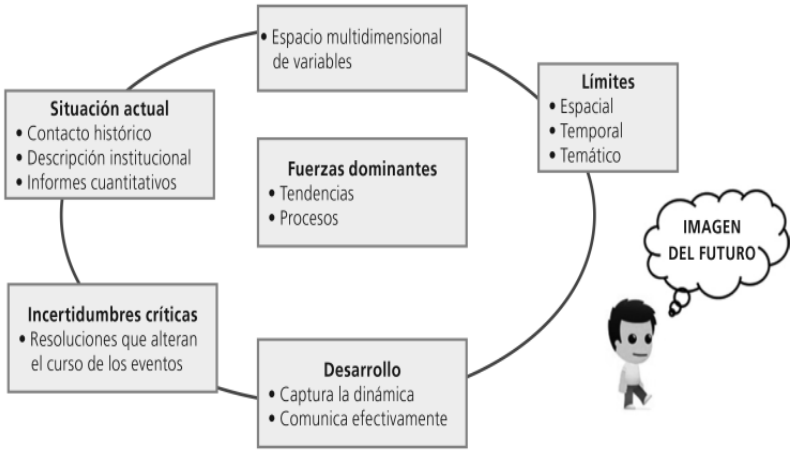
Uno puede utilizar escenarios para probar estrategias, usar la mejor estrategia que ocurra, que se prefiera, o la más lógica en cada escenario. Así, en los escenarios se desarrolla el arte de lo imposible o el arte de todos los posibles.

Charlie Schnabolk, en 1985, desarrolló cuatro escenarios de riesgo para el World Trade Center de Estados Unidos:

1. Predecible: amenaza de bomba.
2. Probable: atentado con bomba, delitos a través de las computadoras.
3. Posible: toma de rehenes.
4. Catastrófico: bombardeo aéreo, agentes químicos en la reserva de agua o en el aire acondicionado.

Cuando en el 2000 le preguntaron cuál era la mayor amenaza al WTC, respondió: "Alguien volando un avión contra el edificio".

ANATOMIA DE LOS ESCENARIOS



Escenarios según los autores

Según Herman Khan, "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" (Wiener y Khan, *The year 2000. A framework for speculation on the next 30 years*, Mc Millan, New York, 1967).

Según Godet, un escenario no es la realidad futura sino solo un medio de interpretación de esa realidad (p. 18) Un escenario no es un fin en sí mismo, sólo tiene sentido a través de sus resultados y de sus consecuencias para la acción (p. 19).

Según Bishop: el escenario es el arquetipo de los estudios del futuro, ya que encarna los principios centrales de la prospectiva. Es vital que pensemos de manera profunda y creativa sobre el futuro, de los contrario corremos el riesgo de ser sorprendidos y no estar preparados ante ello. Debido a que el futuro es incierto, debemos prepararnos para múltiples posibles futuros y no sólo para el que esperamos que suceda. Los escenarios son historias de estos futuros, desde el esperado hasta el inesperado, en formas que son analíticamente coherentes e imaginativamente simpáticas, insinuantes, Bishop nos invita: "Echa un vistazo a este futuro. Podría ser tu futuro. ¿Estás preparado para ello?"

Según Schwartz (1996), escenarios son historias de cómo el mundo podría volverse mañana, historias que pueden ayudarnos a reconocer y adaptar hacia el cambio aspectos de nuestro contexto presente. Son una herramienta que nos ayuda a tener una visión de largo plazo en un mundo de gran incertidumbre (*The art of Long View*, p. 3). Para el autor, los escenarios son más una forma disciplinada de pensar que una metodología formal.

Según Nikki Slocum, los escenarios son descripciones narrativas de futuros potenciales que enfocan la atención en las relaciones entre los eventos y las decisiones. Como regla, la construcción de escenarios es útil en situaciones donde el pasado y el presente son una guía para el futuro. Cuando el problema es complejo y hay una alta probabilidad de cambios significativos en las tendencias dominantes que pudieran no ser favorables, debe analizarse en un horizonte temporal de largo plazo. Los escenarios ayudan a identificar en las fuerzas dominantes, posibles vías de evolución y el abanico de contingencias que puede ser confrontado. Son particularmente usados cuando el grado de incertidumbre sobre el futuro es alto

Según Monika Zurek, los escenarios son historias acerca del futuro con una narrativa y desarrollo lógicos que dirigen la manera en la cual los eventos se suceden.

Según Pierre Wack (2005), el valor de los escenarios involucra dos partes; el valor del producto y el valor del proceso.
Los escenarios como producto:

- Proveen mapas mentales del futuro coherentes.
- Hacen explícitas decisiones claves.
- Nos obligan a considerar futuros alternativos.
- Proveen un contexto para desarrollar y medir opciones estratégicas.
- Incrementan el conocimiento de la amplitud del ambiente.
- Proveen un vehículo de comunicación.
- Nos dan luz sobre la incertidumbre y el riesgo ante la toma de decisiones.

Los escenarios como proceso:

• Alientan sistemas de pensamiento estratégico.
• Proveen un foro de visiones compartidas de todas las partes de una organización.
• Permiten visiones no convencionales y emergen nuevas ideas.
• Estimulan la comunicación.
• Alientan el aprendizaje y la adaptación al cambio.
• Plantean Futuros posibles.

Wack afirma algo muy importante que no siempre les queda claro a quienes gustan de los modelos cuantitativos: los escenarios se usan más cuando el ambiente externo es complejo e incierto y las decisiones internas envuelven más inversión de largo plazo o consecuencias de largo plazo. Y continúa con una afirmación contundente: ambientes complejos involucran factores no cuantificables, donde el cambio estructural es un componente de la incertidumbre y en donde los sistemas tienen complicadas formas de retroalimentación.

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.

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.

Decía un CEO de Silicon Valley: los números dan una falsa sensación de seguridad.

Guía de Escenarios según Monika Zurek

• Decidir el propósito del escenario y de los actores implicados.
• Ser creativo.
• Pensar acerca de una historia de largo plazo.
• Identificar áreas principales de la incertidumbre con preguntas focales.
• Identificar las principales fuerzas motoras de cambio.
• Desarrollar un primer grupo de historias.
• Revisar de manera crítica las historias (considerando posibles sacudidas y sorpresas)
• Decidir la capacidad de modelar el escenario.
• Evaluar las implicaciones del escenario.
• Tener una sesión de retroalimentación con los actores y las iteracciones.
• Escrito final y comunicación del mismo.

Guía de Escenarios según Peter Schwartz

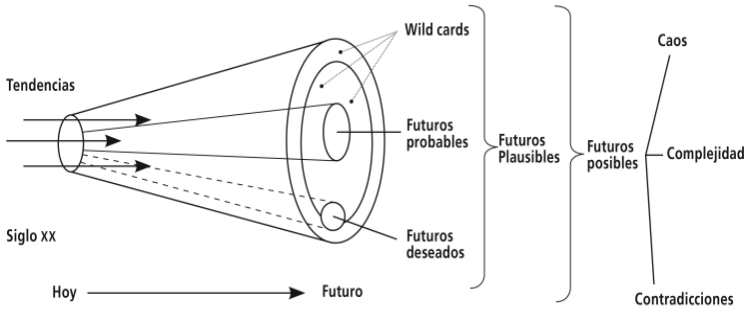
Actividades para desarrollar escenarios. Una guía de Peter Schwartz (pp. 241-248):

• Identificar el tema focal o la decisión.
• Fuerzas claves en el ambiente local.
• Fuerzas motoras.
• Rango por importancia e incertidumbre.
• Selecciona el escenario lógicamente.
• Dando cuerpo a los escenarios.
• Implicaciones.
• Selección de indicadores destacados o señales.

En los escenarios como historias éstas sustituyen a los modelos. Los modelos son una forma de reduccionismo de la sociedad, pero un modelo solamente es adecuado mientras los conocimientos que exige no están excesivamente alejados de aquellos conocimientos que efectivamente existen. Mientras Euclides y Newton

construyeron representaciones de nuestro universo, resultaron válidas hasta que los progresos del electromagnetismo pusieron en evidencia ciertas lagunas de las mismas. Los modelos siguen siendo una categoría metodológica que puede ser independiente de un cuerpo o doctrina teórico y no son obligatoriamente cuantitativos, pero las historias son ejemplos de razonamiento cualitativo por excelencia (Gras, pp. 57-59).

El abanico de escenarios es amplísimo, si nosotros pensamos en que todos los futuros son posibles.



Elaboración propia y algunas ideas de Marre Conway, 2014.

Características de los escenarios

Un buen escenario captura un creíble futuro y se presenta de una manera que es clara y significativa para la gente que lo lee. Más allá que las características del buen escenario, variarán dependiendo de la zona en la cual el escenario se ubique.

Visiones múltiples. Los escenarios siempre implican más de una visión de futuro. Es su objetivo explícito. Una sola visión es predicción. Desarrollan diferentes lógicas, un escenario puede basarse en las fuerzas del mercado, otro podría enfatizar fuerzas sociales y políticas.

Cambios cualitativos. Los escenarios son más apropiados mientras las situaciones sean más complejas e inciertas donde se mueven fuerzas cualitativas, que no cuantitativas.

Objetivos. El objetivo es identificar el mayor número posible de incertidumbres que afectan las decisiones estratégicas para las organizaciones, nos permite ver cómo las decisiones que hoy se toman pueden jugar un papel evaluado y probado contra la incertidumbre del futuro.

El objetivo describe lo que podría pasar, no aquello que queremos que pase. Si los escenarios son vistos como imposibles o no factibles, serán rechazados.

Los escenarios no son fantasías, si por ello entendemos crear una realidad propia, dada su naturaleza es inaccesible, por definición, fantasía es la expresión de lo imposible, lo indemostrable, lo impracticable y se ubica en cualquier punto de la extensión del tiempo. De la mezcla de la ciencia con la fantasía surge el término *fantaciencia*, una mezcla que parece imposible y que sin embargo designa las obras que no respetan los límites de la fantasía y que utilizan un ingrediente científico. Películas como *Sin límite*, *El planeta de los simios 3*, *Epidemia*, son ejemplos de películas de *fantaciencia*.

Ficción es algo diferente, es una expresión de lo posible, de lo posible presente y de lo posible futuro. Es un juego de verbos: lo que es lo que fue, lo que puede ser, lo que hubiera sido o habría podido ser.

García Palomino comenta: "los dioses nunca existieron pero fueron necesarios" (p. 112)… ¿fueron ficción o fantasía?

Con final abierto. Los escenarios son historias. No explican detalles precisos. Permiten que el lector añada detalles que mantienen vivos a los escenarios y permiten extrapolar a otros ejemplos más allá de la descripción.

Relevantes. Deben resultar en las incertidumbres y fuerzas de cambio relevantes a las decisiones estratégicas de una organización o país.

Redacción de Escenarios

Para redactar escenarios podemos partir de tres preguntas: ¿Cuáles son las fuerzas motoras? ¿Qué es incierto? ¿Qué es inevitable?

Los escenarios son historias refrescantes que explican:

• ¿Cómo ir hacia diferentes caminos construyendo desde el presente?

• ¿Qué eventos necesitan pasar para que este escenario se vuelva verdad?

• ¿Qué clase de actores caracterizarían ese escenario?

Los escenarios se redactan como si fueran los cuentos cortos de la literatura: historias breves, sin entrar en detalles y con finales inesperados. Y algo muy importante, independientemente del tiempo de ocurrencia ***se redactan con verbos en presente***. Esto facilita al lector imaginar y ubicarse en ese tiempo futuro de ocurrencia y que lo relatado está sucediendo en esos momentos.

Elementos de una buena historia
(Bishop, *Teaching about the future*, p. 12).

Guión: Más que sólo una descripción.
Especificar: Datos, eventos, nombres, fechas.
Plausible: Sí podría pasar.
Relevante: Sí cambiará el futuro.
Dramático: Conflicto, suspenso, temas sin resolver.
Balanceado: Malas cosas tienen buenas consecuencias, buenas cosas tienen malas consecuencias.
Personal: Poniendo al individuo en el futuro.
Integrado: Cohesionado, juntos los argumentos.

Lo que vamos a notar es que por cada escenario se pueden presentar actores y descriptores nuevos, otros desaparecen, otros cobran relevancia y unos más son todavía "los acompañamientos" o el equivalente al ensamble en las obras teatrales.

De igual manera, podemos poner en el escenario los problemas del exterior y del contexto del tema y desde ahí llegar a la situación local. También podemos empezar desde la comunidad hacia el gobierno, desde lo económico social hacia lo político, del mercado al Estado, del Estado al mercado y a la sociedad civil: la historia desde diferentes ángulos, o si se quiere, las historias sobre un mismo tema con diferentes ópticas.

Para construir escenarios:

1. Comience con el pasado.
2. Muévase hacia el futuro.
3. Utilice patrones generales para las narraciones.

Patrones generales para escenarios

***Final feliz**:* los actores después de pasar profundos problemas aseguran finales felices y proveen a la institución de una gran comprensión sobre su identidad que le permite enfrentar los cambios en el futuro con gran confianza.

***Tragedia**:* los actores enfrentan obstáculos infranqueables y cometen errores monumentales que provocan fallas y caídas en la organización y le disminuyen sus perspectivas del futuro.

Ironía: reinan las sorpresas, incongruencias y confusión en cadenas de eventos donde aparecen cosas absurdas carentes de sentido común, lo que lleva a resultados insólitos. Algunos se refugian en su zona de confort pero causan desgastes dolorosos sin resultados positivos.

Nombres a los escenarios

Es particularmente importante dar a cada escenario un nombre que sea conciso, vívido y memorable. El nombre identifica la lógica del escenario respecto a los demás. Los títulos cobran importancia especial. Ya no son los tradicionales títulos de bueno, neutro y malo, o bien, optimista, pesimista, neutro. La vida es un conjunto de

grises y el análisis en dualidades de opuestos como bueno-malo o amigo-enemigo ya no son suficientes para explicarnos lo que sucede, de ahí las nuevas formas metodológicas que la prospectiva y los estudios del futuro han promovido.

Hardin (apf-list, septiembre 9 de 2014) alguna vez le preguntó a Pierre Wack qué tan a menudo los escenarios deberían ser renovados y éste le contestó con una analogía: si caminas por un terreno montañoso no podrás ver muy lejos y cada vez que llegues a la cima tendrás que crear nuevos escenarios para el valle que tienes adelante. Pero si tú estás viajando por terreno plano, puedes ver más lejos y no necesitarás renovar tus escenarios con frecuencia. Esto, dice Hardin es importante, porque así no tenemos que ceñirnos a los ciclos de la planeación corporativa o a periodos arbitrarios de tiempo.

Tipología de los Escenarios

Los escenarios cuentan historias de futuros, la tipología general que aplicaremos es que pueden ser:

1. Escenarios críticos y transformadores.
2. En forma de historias o relatos o
3. En forma de futuros alternativos

Escenarios críticos o 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 con-

céntricos como cuando una piedra se lanza al agua. La descripción densa penetra en la incertidumbre.

Para entrar a la incertidumbre tenemos las únicas luces de las tendencias sean históricas, dominantes o emergentes que se presentan como constantes en diferentes periodos de tiempo y se puede analizar su recorrido. Sin embargo, dentro de las tendencias una de las primeras identificaciones que debemos hacer es la de certezas estructurales que son:

• Procesos que permanecen en el tiempo sirven para restar incertidumbre al futuro y poder construir conjeturas sobre el desarrollo del futuro.

• Son los límites que nos permiten descubrir porqué las tendencias pueden prolongarse, detenerse, reforzarse, emerger nuevas.

Por ejemplo, una tendencia histórica es la corrupción, una certeza estructural es la impunidad que de hecho cobija la corrupción para que ésta se prolongue, se refuerce, permee con mayor fuerza.

Otro punto clave en nuestra descripción densa son los eventos inesperados que lso diferentes futuristas identifican con distintos nombres y características desde terremotos futuros, cisnes negros, sorpresas inevitables discontinuidades fatales y hasta inimaginables imposibilidades que Aaron Hampton les llama dragones, monstruos espaguetis (por lo increíble que pueden ser).

Pero los escenarios que surgen de esta descripción densa son ***escenarios críticos*** por sus mismas características de complejidad, crisis y contradicciones que presentan.

Dos elementos nos orientan para construir diagnósticos como descripciones densas:

1. La historia del hecho
2. El contexto del mismo

Sin embargo, no podemos quedarnos sólo con ellos, porque de lo contrario, los estudios de futuros quedarían incompletos. Debemos volverlos ***escenarios transformadores*** o sea el qué vamos

a hacer si aquellos suceden. Aquí es donde la *planeación prospectiva estratégica* interviene para identificar:

- El escenario plausible y el escenario catastrófico.
- Las estrategias que podemos seguir.
- Los objetivos, las líneas de acción.
- Los programas.
- Las actividades en el presente para construir el futuro.
- Los indicadores de evaluación por hitos de tiempo o para el final del proyecto.

II. LOS ESCENARIOS COMO HISTORIAS. UTOPÍA, DISTOPÍA Y EUTOPÍA

1. Utopía

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, mediante una crítica de éste. El término fue concebido por Tomás Moro en su obra *De Optimo Rçpûblicae Statu dçque Nova Insula Ûtopia*, donde Utopía es el nombre dado a una comunidad ficticia cuya organización política, económica y cultural contrasta en numerosos aspectos con las sociedades humanas de su época.

Pese a que muchos futuristas niegan la utopía, las nuevas convergencias de estudios de futuros nos llevan de nuevo a rescatarlas. En América Latina siempre hemos perseguido utopías; ha sido la lucha de muchos de nuestros libertadores. Galeano dice que la utopía nunca se alcanza, pero nos sirve para caminar.

Dice Kerenyi que la cuadratura del círculo se convierte en símbolo de lo utópico (p. 33).

2. Distopía

Llamada también antiutopía, es una utopía perversa donde la realidad transcurre en términos opuestos a los de una sociedad ideal. El término fue acuñado como antónimo de "utopía" y se usa principalmente para hacer referencia a una sociedad ficticia, frecuentemente emplazada en el futuro cercano, es la imagen de futuro donde se regresa a estadios primitivos o se plantea un colapso, lo no deseable. Los textos basados en distopías surgen como obras de advertencia, o como sátiras, que muestran las tendencias actuales extrapoladas en finales apocalípticos.

Surgen de ella escenarios catastróficos que se visualizan a partir de lo peor que está sucediendo y demuestran que siempre pueden empeorar las cosas.

3. Eutopía

"El buen lugar", lo factible, situaciones buenas, manejado como el 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. Se trata de la aproximación gradual a la realización del ser huma-no (http://www.cch.unam.mx/comunicacion/eutopia).

Petrus Aegidius (Pieter Gillis, 1486-1533), amigo de Moro quien lo incorpora en su obra *Utopía* como uno de los personajes en el libro I y a quien se le atribuye la elaboración del alfabeto utópico, fue quien incorporó el término eutopía y lo definió como el lugar donde está uno realmente en su lugar. Donde se siente uno a gusto. Se puede ser eutópico como eufórico y se es más o menos eufórico cuando se es utópico. Es menos eutópico en cuanto no indica ninguna situación intensificada de bienestar, y lo es más en cuanto corresponde siempre a un deseo moderado (Kerenyi, 1978).

1. Elabora una HISTORIA BASADA EN UTOPÍA (situación ideal "en ninguna parte", con objetivos de difícil implantación o irrealizables, tus preferencias o deseos).

2. Elabora una HISTORIA COMO DISTOPÍA (imagen de futuro donde se regresa a estadios primitivos o se plantea un colapso, lo no deseable).

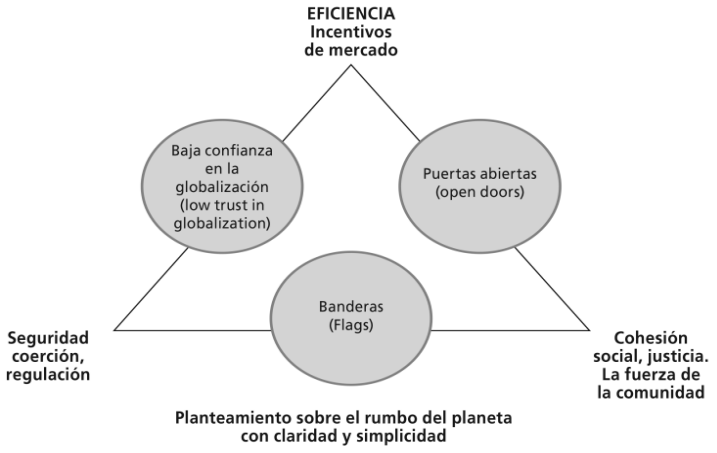
3. Elabora una HISTORIA COMO EUTOPÍA (lo factible, situaciones buenas, futuro plausible).

III. ESCENARIOS COMO FUTUROS ALTERNATIVOS

Escenarios Shell

En 1970, los precios mundiales del petróleo bajaron y se esperaba que permanecieran así. Los estrategas pensaron que podría pasar un aumento en los precios pero no estaban seguros de cuándo podría pasar. Entonces hicieron escenarios, en uno de ellos veían una posible coalición de países exportadores de petróleo que pudiera detener la producción cuando ellos encabezaran una alza en los precios del petróleo, Para Shell esto era un escenario radical, pero plausible, por lo que Shell decidió ajustar sus prácticas en el manejo de los negocios y apostar el control de su potencial para una posible alza de precios.

Así fue como se formó la Organización de Productores de Petróleo y los precios sufrieron rápidamente una inesperada sacudida en el mercado mundial. Los cambios que había hecho Shell le permitieron adaptarse al mercado del petróleo más rápido que sus competidores (Zurek).



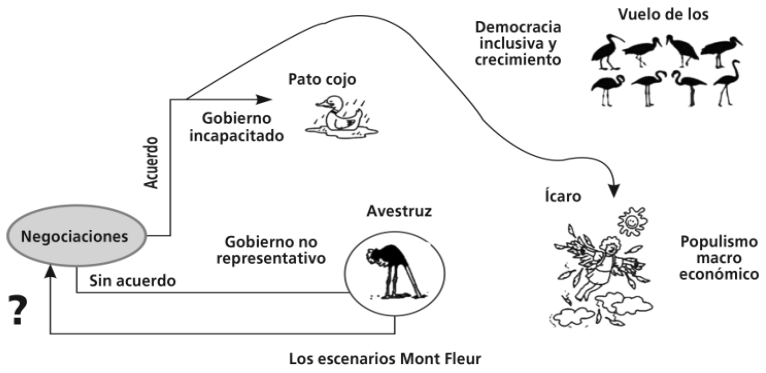
Shell maneja una filosofía sobre los escenarios para ellos, son usados para ayudar a integrar las incertidumbres sobre el futuro con las decisiones que debemos tomar. Además, dice, los escenarios no se usan para predecir el futuro, pero sí para hacer líderes más enterados de las posibilidades y por lo tanto, que puedan tener ventajas sobre las que se presentarán.

Hasta la fecha, la empresa Shell sigue haciendo escenarios. El siguiente ejemplo ilustra la concreción con la que se visualizan escenarios mundiales de una sola mirada. Al iniciar el siglo XXI sus estrategas concibieron tres, son los que aparecen en los óvalos cuando se cruzan con los elementos de las esquinas. Le llamaron el Trilema Triangle:

Escenarios Mont Fleur

Los escenarios Mont Fleur se constituyen en una matriz con cuatro posibilidades:

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).



Los escenarios Mont Fleur

Variaciones de escenarios sobre un mismo tema

(citados por Mónica Zurek, 2004)

GSG GLOBAL SCENARIOS GROUP www.gsg.com		
MUNDOS CONVENCIONALES Una visión del sistema global sin mayores sorpresas. Valores dominantes e instituciones impulsan el futuro. La economía mundial crece de manera muy rápida y los países menos desarrollados convergen hacia las normas impuestas por los países altamente industrializados.	BARBARIZACIÓN Se visualizan posibilidades de que lo social, económico y político, estén apenas sostenidos con alfileres en una civilización deteriorada con problemas emergentes que exceden la capacidad de los mercados y de las reformas políticas.	GRANDES TRANSICIONES Respuestas autoritarias. Protección de enclaves y élites. Afuera hay represión, destrucción ambiental y miseria.
FUERZAS DEL MERCADO Proyecciones a mediano plazo. Se autocorrige la lógica de los mercados competitivos.	ROMPIMIENTO Se compone, pero se combina con crisis. Conflictos sin freno. Desintegración institucional. Colapso económico.	ECO-COMUNALISMO Visiones verdes de biorregionalismo y localismo. Democracia cara a cara. Ecinimía autárquica.
REFORMA POLÍTICA Proyecciones a mediano plazo. Fuerte acción del gobierno hacia la sustentabilidad. Tecnología amistosa con el medio ambiente.	MUNDO AMURALLADO Se exploran soluciones visionarias hacia el cambio sustentable, incluyendo nuevos acuerdos socioeconómicos y cambios fundamentales en los valores.	NUEVA SUSTENTABILIDAD Cambios en el ambiente urbano. Construcción de una más humana y equitativa civilización global más allá del localismo.

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

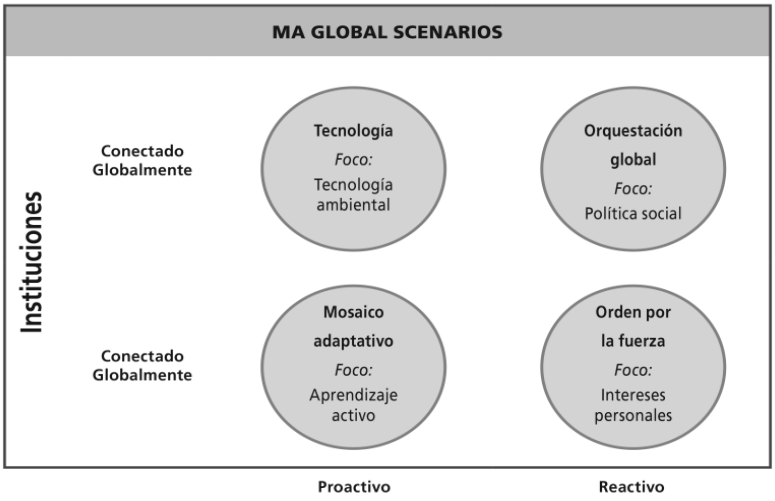


LA SEGURIDAD PRIMERO
Este escenario asume un mundo de grandes disparidades donde prevalecen la inequidad y el conflicto,. Rotura de los estreses ambientales y socioeconómicos.



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.

Otro grupo internacional conocido por sus siglas MA (MA Scenarios Group TSU, FAO, Rome), maneja los escenarios global de una posible administración ambiental, también maneja la matriz de cuatro: tecnojardín, orquestación global, mosaico adaptativo y orden por la fuerza, véase cómo en los extremos de la matriz se manejan también algunas variables correspondientes a los dos escenarios que estarían conectados globalmente y los dos con enfoque regional, de igual manera en la parte inferior se aprecian los escenarios que serían proactivos y los que serían reactivos (Zurek).



Aproximación a una administración ambiental

El último caso es un ejemplo con escenarios que tienen una matriz, un poco más compleja; son elaborados por Martin Duckworth. Véase cómo los cruces de la matriz contienen actitudes sobre la ciencia: la demora es factible y la acción es requerida inmediatamente y sobre los públicos: ansiedad pública e indiferencia pública. Los escenarios por cuadrante tienen un nombre diferente según los cruces que se comentaron, así tenemos: A. Ambientalista escéptico, B. Protección de marcas, C. Disrupción económica y D. Preparándose para el cambio.



Fuente: MartínDuckWorth cit. pos. Ringland, Scenario Planning, p. 144.

Legolandia: construcción de ciudades del futuro

Es una técnica que se maneja con legos.

Procedimiento:

1. Se pone un conjunto de legos en la mesa, se le pide a cada participante que tome solo seis y que con ellos haga cualquier figura.

2. Después de terminada se le pide a cada participante que explique su vida a través de la construcción que elaboró, tratará de interpretar las diferentes etapas, interpretar los colores, las formas que organizó.

3. El tercer paso es que arme su futuro personal utilizando el número de legos que quiera. Se exponen los productos y se explican al grupo.

4. El cuarto paso es que construyan entre todos, usando todos los legos el futuro de su comunidad, país, región, planeta.

5. La evaluación primero se hace grupal entre todos los participantes y posteriormente el coordinador del ejercicio enfatiza la capacidad de construir en equipo, de crear, de inventar, de innovar. También enfatiza cómo a través de levantar construcciones se pueden visualizar mejor las ideas de futuros.



EMERGES lo peor y lo mejor

Descripción

El corazón del proceso del escenario es identificar los ejes clave de la incertidumbre confrontando la organización y las lógicas alternativas sobre cómo podrían jugar las tendencias y las grandes fuerzas motoras del cambio.

Procedimiento

En un cuadro dividido en dos líneas donde la parte superior corresponde a lo peor que puede pasar y la inferior a lo mejor que puede pasar se van anotando los diferentes escenarios que uno puede

imaginar en cada uno de los campos de EMERGES, cada letra corresponde a un descriptor (Montero, 2010):

- E economía
- M medio ambiente
- E energía
- R recursos naturales
- G gobierno
- E educación
- S sociedad

La conclusión de este proceso incluye no sólo completar los escenarios por sí mismos, sino hasta la aplicación de lo que implican de las decisiones. A menudo puede pasar que una consecuencia del proceso de escenarios es la de repensar la decisión o las metas estratégicas asociadas con ella.

	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 aprovecha-miento, recursos naturales	Mejor utilización, fuentes de enrgía 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

Ejercicios para Escenarios como Futuros Alternativos

Si la gente se siente bloqueada para crear sus escenarios, puede elaborar los siguientes ejercicios para desarrollar su pensamiento creativo.

Dentro de un trabajo sistemático, las historias se desarrollan después de haber detectado las variables o descriptores más importantes en el diagnóstico y se cuenta con ellas una historia que puede ser catastrófica, ideal o factible.

I. Describe Los diversos futuros que se indican para un país en el 2030

1. Futuro Prefigurado
2. Futuro colonizado
3. Futuro perfecto
4. Futuro Preferido

II. ¿Qué pasará con el medio ambiente en el 2050?

1. Estancamiento
2. Regresión
3. Paraíso
4. Escalamiento

III. De los actores políticos que hay en la escena nacional, explica:

1. ¿Quiénes viven en el pasado?
2. ¿Quiénes viven en el presente?
3. ¿Quiénes viven de manera intemporal?
4. ¿Quiénes viven en el futuro?

IV. Elabora Escenarios para la pobreza en el 2030:

1. El futuro de siempre
2. El futuro de quienes se aprovechan
3. El futuro que deseamos
4. El futuro posible

V. Gobernar el país en tres actos

1. Primer acto: el pasado reciente
2. Segundo acto: el presente
3. Tercer acto: el futuro inmediato

VI. Ejercicio What if WHAT IF… Qué pasaría si...

Sobre el futuro del 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 o de la apatía.

Qué pasaría si… Buscamos salidas, no soluciones.

Qué pasaría si… El futuro del crimen organizado nos alcanza y nos sobrepasa.

Qué pasaría si… Enfrentamos el cambio sin visión de largo plazo.

Qué pasaría si… Nos espera la muerte inminente del planeta y de la humanidad.

Qué pasaría si… Somos conscientes de la ruptura con el tiempo pasado y de las situaciones nuevas que vamos a enfrentar.

VII. Ocho escenarios para la seguridad del país

Guiado por una posición agresiva y optimista.

Guiado por el sentido común.

Guiado por nuestros sueños y esperanzas.

Guiado por los usos y costumbres.

Guiado por la precaución (con el mínimo de riesgos).

Guiado por dejarle al tiempo la solución.

Guiado por la solidaridad y el apoyo mutuo.

Guiado por acciones osadas, audaces y peligrosas.

Escenarios no mayores a 200 palabras cada uno, redactados con verbos en presente.

TABLA VISIÓN DE FUTURO			
¿Qué está pasando?	¿Por qué está pasando?	¿Qué va a pasar? (escenarios posibles?	¿Qué quiero que pase? Estrategía y acciones

PIENSA LO IMPOSIBLE PORQUE ESTA SUCEDIENDO MUCHO



Diversas modalidades de escenarios

Escenario Construye tu mundo

Construye tu mundo 20 minutos
El grupo se divide en subgrupos. Cada subgrupo nombra a un coordinador que tome el tiempo de cada etapa y centre la discusión. y a un secretario que tome notas puntuales.

Elabora un escenario resumido del mundo en el 2029.

A través de una lluvia de ideas, el grupo construye una descripción del mundo. Se registra por escrito la discusión.

Las tendencias dominantes 10 minutos
Analicen las tendencias dominantes y cambios en el mundo.

Economía	Gobernabilidad
Medio ambiente	Educación
Energía	Sociedad
Recursos	

Visitando otros mundos 5 minutos
Los equipos se visitan para ver qué han hecho y discutido.

Perspectivas estratégicas. Consideraciones para el 2050 10 minutos
Señalar los cambios y oportunidades. Por ejemplo en:

- Lo que se tiene y lo que no se tiene.
- Oferta y demanda.
- Perspectivas locales y perspectivas internacionales.
- Economía y calidad de vida.

Resumen del Escenario 30 minutos
Cada escenario puede centrarse en grandes tendencias; por ejemplo, economía, medio ambiente y sociedad. Se encabezará con estas tendencias y se usarán flechas que identifiquen la tendencia del escenario. Por ejemplo, para tendencia negativa una flecha

hacia abajo, para neutral una flecha en medio y para tendencia positiva una flecha en ascenso.

PEOR	IGUAL	MEJOR
Distopías		Utopías

El escenario se describe como narración literaria y creativa.
CADA GRUPO LO EXPLICARÁ EN TRES MINUTOS

Backcasting 15 minutos
Se hace una línea del tiempo con cortes quinquenales: 2015, 2020, 2026, 2030 y 2035.

Se describen eventos, acciones tecnologías, políticas y resoluciones sociales. En la parte superior de la línea se colocan las que deben pasar y en la parte inferior las que no deben pasar. De aquí surgen iniciativas, políticas públicas, proyectos y programas de inversión y desarrollo.

Memorandum a los tomadores de decisiones 10 minutos
Se redacta un texto con las recomendaciones surgidas a manera de memorándum para los tomadores de decisiones.

Presentación oral del Memorandum 10 minutos

LÍNEA DEL TIEMPO PARA PREPARAR EL MEMORANDUM
LO QUE SI DEBE PASAR

2015 2020 2025 2030 2035

LO QUE NO DEBE PASAR

***Método de Escenarios del Futuro Preferido* (*Prefered Futuring*)** (Edward Lindaman)

En ocho tareas:

1. Revisar la historia de la organización con el fin de crear una apreciación compartida.
2. Identificar qué funciona y qué no. Hacer una lluvia de ideas y una lista de "orgullos" y "penas".
3. Identificar valores y creencias subyacentes, discutir cuáles se podrían conservar y cuáles abandonar.
4. Identificar eventos relevantes, desarrollos y tendencias que pudieran tener un impacto relevante en mover hacia el futuro preferido.
5. Crear una visión de futuro preferido que sea clara, detallada y entendida por todos. Todos los participantes, o al menos los estrategas deberían sentir una sensación de inversión o propiedad en la visión.
6. Traslade la visión de futuro en metas de acción.
7. Plan para la acción. Construya en pasos específicos planeados y responsabilidades identificadas.
8. Cree una estructura para implementar el plan con correcciones periódicas, celebraciones y difusión de los éxitos (p. 74).

Método de Clement Bezold

A su vez, Clement Bezold construyó otro método de cinco pasos:

1. Identificación de problemas.
2. Identificación de éxitos pasados.
3. Identificación de deseos para el futuro.
4. Identificación de metas medibles.
5. Identificación de recursos para obtener esas metas.

Bezold agrega que un escenario se dirige a la cabeza, pero una visión se dirige al corazón. La visión, agrega, es el más poderoso camino para aclarar hacia donde te gustaría que fuera el cambio.

Escenario como Talleres del Futuro

Creados en 1962 por Robert Jungk, alemán, escritor, futurista y luchador social, pasó toda su vida protestando por lo que consideraba errores sociales y criticó al nazismo, y luego a la bomba atómica.

Hasta que le tocó entrevistar en Japón (1960) a un hombre que moría de leucemia como resultado de la bomba atómica lanzada en Hiroshima, el hombre le dijo tristemente: "Ahora protestas contra la bomba, pero es demasiado tarde. Tú siempre comienzas demasiado tarde".

Jungk se dio cuenta de ello y se dijo a sí mismo que deberíamos hacer algo para prevenir las crisis del mañana, así que podamos evitar desastres. Debemos movilizar a la gente adelante en el tiempo.

La clave para prevenir desastres futuros era, según Jungk, cambiando las ideas de la gente sobre el futuro, estas ideas no deberían venir de un líder carismático, sino surgir de la misma gente. Desarrolló así un proceso democrático donde grupos de gente crearía su propia visión del futuro. Así empezó con los talleres de futuros en lo que conminaba a la gente a revisar y considerar sus ideas acerca del futuro y tratar de crear una visión de lo que ellos querían que fuera mejor en el futuro.

El taller tenía una fase crítica durante la cual todas las quejas y experiencias negativas relativas al tema escogido eran discutidas abiertamente.

Luego seguía la fase de la fantasía, en la cual los participantes llegaban con sus ideas en respuesta a los problemas y con sus deseos, fantasías y visiones alternativas. Se hace una selección de las más interesantes y el trabajo en pequeños grupos quienes desarrollan soluciones y proyectos delineados.

El trabajo concluye con la fase de implementación trayendo al presente sus estructuras poderosas y sus limitaciones. Es la fase donde los participantes evalúan críticamente las oportunidades de implementar sus proyectos identificando los obstáculos y buscando caminos creativamente alrededor de ellos para pasar del boceto al plan de acción.

Escenarios Sincréticos (Miklos)

1. Elaborar el diagnóstico.
2. Determinar tiempos de ocurrencia.
3. Determinar el ambiente.
4. Diseñar escenarios.

• Tendencial: de seguir todo como está, qué pasaría…
• Catastrófico: de empeorar todo.
• Utópico: qué deseo que pase…
• Factible: de seguir una estrategia hacia un futuro pausible, romper la inercia, evitar la catástrofe, realizar la utopía.

Metodología SAS* (Story and Simulation) *de Construcción de escenarios

Esta metodología pretende combinar los narradores, o sea, elaboradores de escenarios con los modeladores, matemáticos que diseñan métodos cuantitativos.

En esta técnica, los constructores de escenarios son narradores y los modeladores son matemáticos, entre los dos construyen futuros con mayores posibilidades de ocurrencia al hacer sinergia ambos aspectos.

Hay estudios que prefieren los modelos matemáticos para el desarrollo de escenarios; sin embargo se empieza a considerar que el modelo matemático es insuficiente sin un apoyo cualitativo, el argumento es clave y es contundente: ante un mundo complejo, los modelos matemáticos son estáticos, pero se requiere de planteamientos dinámicos, no lineales, para entrar al tortuoso mundo de la complejidad, ello nos lleva a plantear la necesidad ya no del modelo, sino del sistema y para la comprensión de la dinámica global requerimos de herramientas que trabajen con los aspectos cualitativos, cambiantes y factores sorpresa.

Procedimiento

Combinan dos equipos el narrador y el modelador. Se pide al equipo narrador que provea de valores cualitativos a las variables conductoras, que serán cuantificadas por el equipo modelador.

De ahí que esté en gestación una nueva forma de construir escenarios con dos equipos: los modeladores matemáticos y los narradores. De acuerdo con Eric Kemp-Benedict, la idea de construir un escenario combinando la narración y lo cuantitativo se ha abandonado. En su lugar se ha dividido en dos funciones: escrito narrativo y análisis matemático. Aunque un mismo grupo puede hacer ambas cosas. Se ha preferido tener dos equipos, el que escribe la narración y el que hace el modelo matemático.

Este planteamiento tiene su origen en la Metodología SAS que fue propuesta por Alamo en 2001 y en 2008.

Se pide al equipo narrador que provea de valores cualitativos a las variables conductoras, que serán cuantificadas por el equipo modelador.

Las variables conductoras cuantificadas son usadas como *input* para un modelo existente; el *output* es revisado por el equipo narrativo.

En contraste, el indicador-guía lleva a un acercamiento donde asume que ningún modelo ha sido identificado todavía. El equipo narrador identifica los indicadores y palancas –los *outputs* e *inputs* del modelo. O sea, aquello que se desea ver.

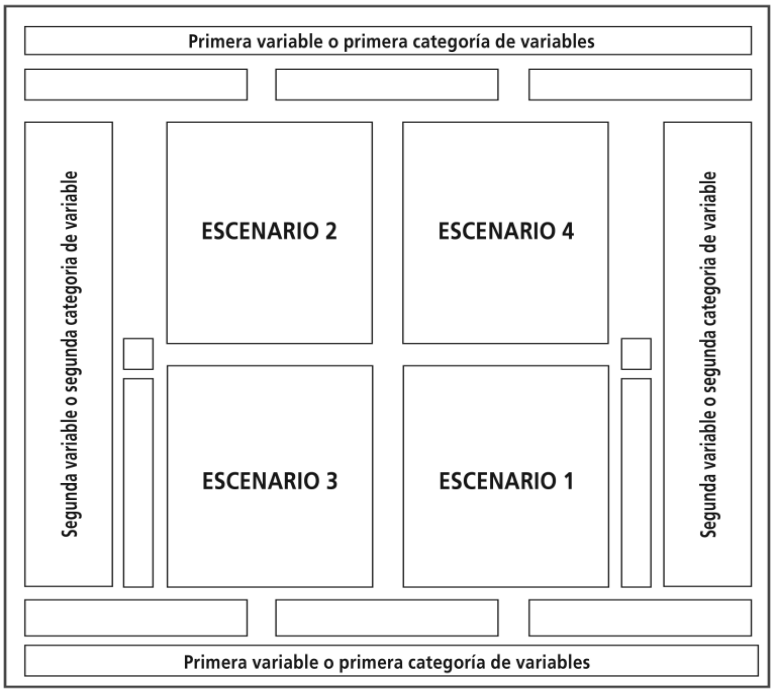
La función del equipo modelador es intervenir calculando para encontrar un modelo apropiado o, si no existe, crear un modelo nuevo.

Esta nueva forma de trabajar los escenarios agota la polémica de lo cuantitativo separado de lo cualitativo y reconoce que en este tipo de sociedad requerimos no sólo de la fotografía que sería el modelo matemático, sino también de la película que es concebida por los narradores.

Es importante no confundir esta metodología con una de iguales siglas que está aplicándose en América Latina y que consiste en Sistemas de análisis social (SAS) que son un conjunto de técnicas participativas (véase su aplicación en Honduras, Suazo).

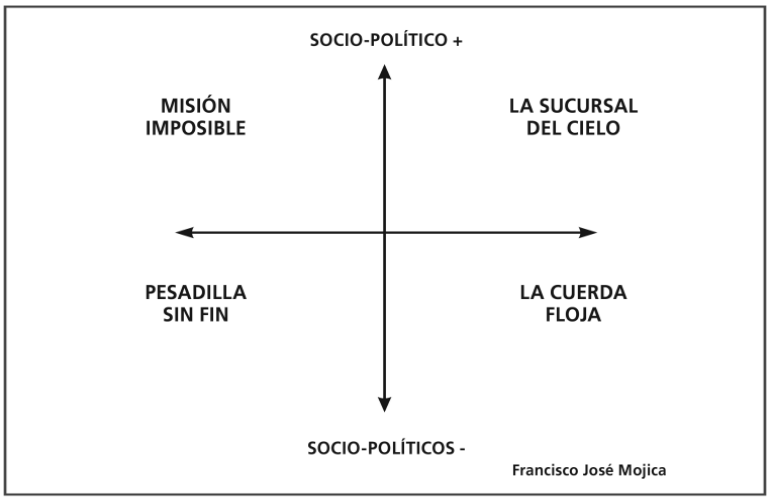
La Matriz de escenarios de Mojica

Francisco Mojica elaboró un trabajo para Colombia donde planteaba cuatro escenarios con los pasos siguientes: 1. Precisión del tema de estudio, 2. Identificación de las variables "clave" que lo definen, 3. Constatación del grado de poder y de los conflictos entre "actores sociales" involucrados, 4. Diseño del escenario probable o tendencial, 5. Diseño de otras opciones a escenarios alternos, 6. Elección del escenario apuesta, 7. Selección de las estrategias para alcanzar el escenario apuesta. El cuadro se distribuye de la siguiente forma:



Fuente: Baena, *Prospectiva política*, p. 106.

Los resultados se vacían en el siguiente esquema, donde podemos ver que: *a*) se agrupan en dos categorías las variables estratégicas en diferentes combinaciones, por ejemplo económicas y tecnológicas, político ambientales, sociales y culturales, científico-económicas; *b*) se indica si en un tiempo de ocurrencia, por ejemplo 20 años, estarán mejor o peor que ahora, ambas o una representación de cada categoría; *c*) el mejoramiento se señala con un (+) y el empeoramiento con un (-); *d*) sólo hay cuatro combinaciones posibles (+ -), (- +), (- -), (+ +); *e*) grafica el resultado en un cuadro que contenga los cuatro escenarios y se les pone un nombre significativo. Así tenemos que: Escenario 1: Misión imposible (+ -); Escenario 2: La cuerda floja (- +); Escenario 3: Pesadilla sin fin (- -); Escenario 4: La sucursal del cielo (+ +). El diseño se ve de esta manera:



Fuente: Baena, *Prospectiva política*, p. 107.

Método FAR de construcción de Escenarios

FAR es Field Anomaly Relaxation que integra dos conceptos: la relación de la ingeniería matemática donde ajustes iterativos de anomalías (relajación) van conduciendo a un entendimiento cada vez más refinado y acabado de un asunto en función de un patrón de circunstancias [condiciones de campo (*field conditions*)]. Al eliminarse las combinaciones ilógicas (anomalías) quedan las factibles. El otro concepto viene de la teoría de campo social (*social field theory*) referido al campo del cual se desea investigar el futuro. Se requiere de un contexto futuro coherente, donde los eventos tomen sentido. El método FAR provee de esos contextos holísticos: los escenarios que muestran estados en evolución y no se limitan solo a describir las condiciones de campo (Gallardo: 2010)

Consta de sectores y factores. Las siete fuerzas mayores o variables con los Sectores en el método y los factores son los estados alternativos que cada sector puede tomar.

Los pasos del método son los siguientes:

1. Identificación de las fuerzas principales (definición de variables que modelan la realidad-sectores).
2. Establecimiento de los estados alternativos de cada sector (Factores).
3. Construcción de la matriz Sectores-factores.
4. Calibración de la matriz.
5. Construcción de escenarios.
6. Narración del escenario más probable.
7. Identificación de oportunidades y amenazas.
8. Conclusiones y recomendaciones.

Escenarios Rip van Winkle

Rip van Winkle es un cuento corto de Washington Irving, y también el nombre del protagonista. Fue parte de una colección de cuentos titulado *The sketch book of Geoffrey Crayon.*

El relato se ambienta en los días antes de la Guerra de Independencia de Estados Unidos. Un aldeano de ascendencia holandesa se escapa de su esposa que lo regañaba por irse al bosque. Después de varias aventuras, se sienta bajo la sombra de un árbol y se queda dormido. Se despierta 20 años después y regresa a su aldea. De inmediato se mete en problemas cuando alaba al rey Jorge III, sin saber que ya no era un súbdito de los británicos.

Procedimiento

"Rip van Winkle" en el caso de nuestra técnica, se refiere a alguien que duerme por un largo período, o alguien que sin explicación alguna no está al tanto de lo que ha sucedido.

Despierta en cierto periodo de ocurrencia y empieza a hacer preguntas de lo que considera que ha cambiado o no en ese momento.

Para aplicarla a nuestra visión prospectiva se adapta al llenado de una matriz. La matriz que aparece enseguida se llena por cada uno o por dos o tres participantes que se empiezan a preguntar qué ha pasado.

Muy importante es que todas sean preguntas y que estén redactadas con verbos en presente para ubicarlas en aquel tiempo de ocurrencia.

Ejemplo

Despertamos en el futuro en cierto horizonte temporal, cuatro años, diez, treinta, cincuenta y lo que hacemos es preguntarnos qué está pasando, cómo han cambiado las cosas, por ejemplo:

¿Sigue la educación sin tener calidad?

¿Ya hay un Programa de empleo exitoso?

¿Ya podemos aspirar a una vida en promedio de 150 años?

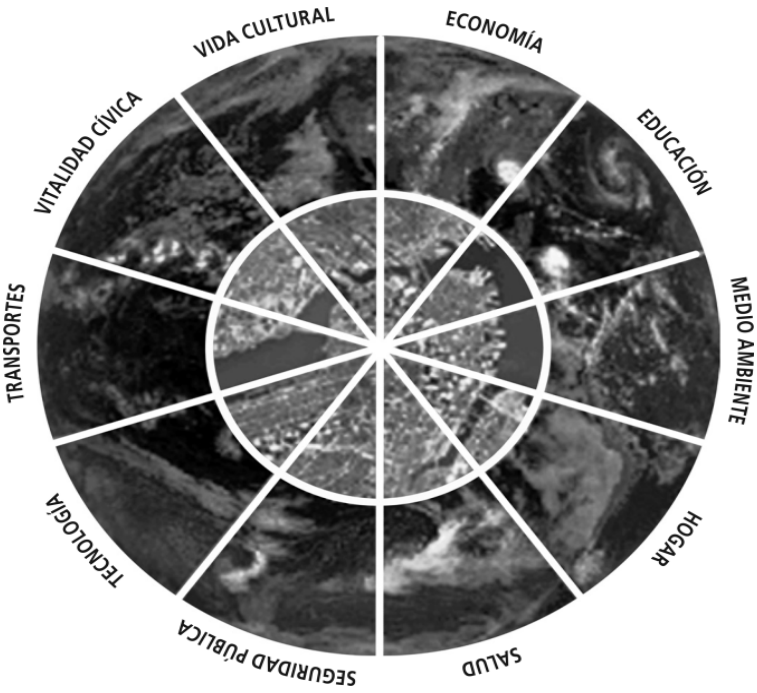
¿Hemos logrado enfrentar con nuevas ideas el cambio climático?

La matriz divide en tres columnas los planteamientos de las preguntas, muchas veces se notará que en las respuestas hay similitudes en las tres columnas y también cómo las personas refieren problemas similares como la preservación del agua, la seguridad, el medio ambiente, la educación. Hay que analizar las respuestas y de ellas pueden surgir tres tipos de escenarios: catastrófico, utópico y plausible.

RIP VAN WINKLE ¿Qué pasa en el 2017?		
Local	Regional	Global

Escenarios del núcleo de la Innovación

Construye escenarios explorando tendencias e innovaciones para mejorar la comunidad, se basa en el proyecto de indicadores de Boston.



Fuente: Seth Itzkan.

* Vitalidad cívica se refiere a la infraestructura social: redes, organizaciones, instituciones, de reunión, lazos de amistad y formas de acceso y trabajo a partir de la interacción de individuos y comunidades, enfocada a una sociedad inclusiva.

Escenarios como arquetipos (Jim Dator)

Dator creó cuatro arquetipos de futuros alternativos de la escuela de Manoa en Hawai (Manoa School Four Archetype Alternative Futures, of Growth, Collapse, Transformation, and Discipline).

Este ejemplo es de Victor Vahidi Motti.

Crecimiento

• Urbanización continuada.
• Inversión continuada en petróleo y gas.
• Acceso continuado a la tecnología digital.
• Debate y competencia continuada entre políticas económicas de izqueirda y derecha.

Disciplina

• Cambio a un conocimiento basado en la economía.
• Cambio de los medios y la educación en términos de cultura, infraestructura y modelos de negocios.
• Cambio a unas relaciones internacionales más balanceadas y multipolares.
• Políticas para influir en la demografía y servicios de salud más asequibles.

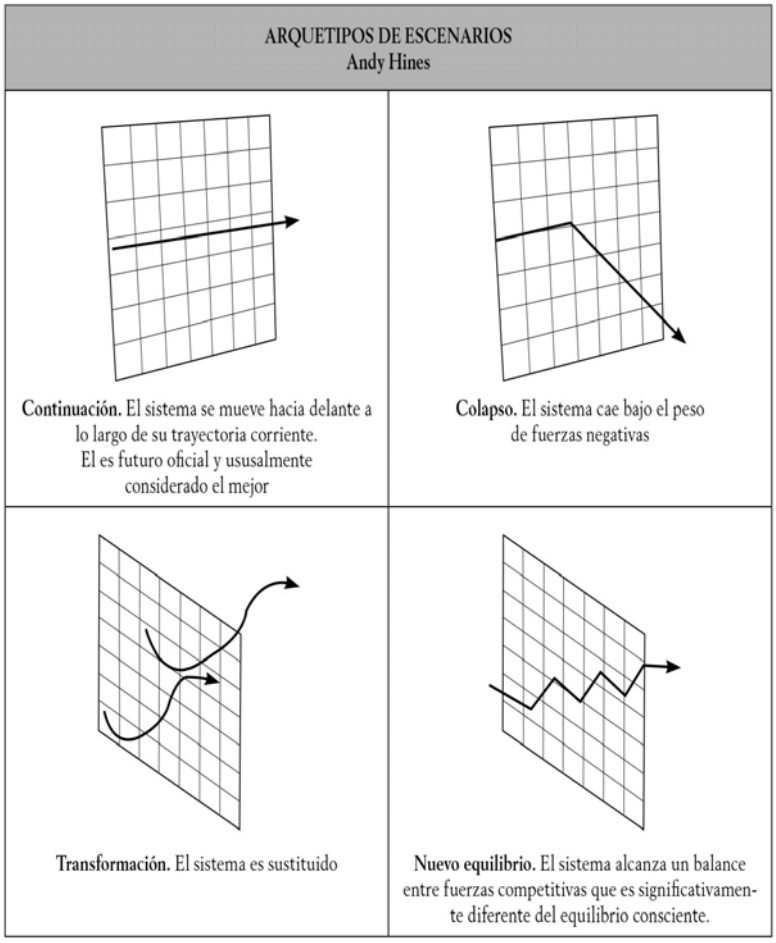
Colapso

• Estilos de vida confusos, enfermedades incurables, ruptura de sociedades.
• Se dispara la lucha por el poder, los conflictos armados y se extiende la inseguridad.
• Se cae el sistema de bienestar y las posibilidades de empleo para las nuevas generaciones.
• Acceso limitado al agua, a la comida y degradación acelerada del medio ambiente.

Transformación

• Paisaje y energía limpia y barata.
• Servicios de salud personalizados.
• Modernizados sin precedente los modos de transporte.
• Revolución del cerebro, la inteligencia artificial y la robótica.
• Exploraciones espaciales.

ESCENARIOS DE ANDY HINES



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

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

Transformación. El sistema es sustituido.

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

Escenarios del CLA de Sohail Inayatullah

La metodología del Análisis causal estructurado conocida como CLA, del paquistaní Sohail Inayatullah, ha sido una aportación metodológica fundamental para los estudios de prospectiva. Vista desde el postestructuralismo, posee su propia caja de herramientas y sobre todo se destaca por su aplicación en cuatro niveles diferentes que profundizan en los distintos tipos de discurso desde el cotidiano hasta el civilizacional.

El CLA está basado en el fundamento de que la manera en la cual se puede estructurar el problema, es capaz de cambiar a la solución política y a los actores responsables para crear una transformación. Así se debe estudiar en diferentes niveles, la riqueza que se obtiene no queda reducida a tendencias empíricas.

1. Contexto

- Al enmarcar el problema se crea la solución.
- El discurso no es neutral y es parte del análisis.
- Una acertada indagación va de arriba hacia abajo en los niveles de análisis y a través de discursos constitutivos.

2. Niveles horizontales

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuál es la solución?
- ¿Cómo podemos resolverlo?
- ¿Dónde está la solución del problema textualizada?

3. Niveles verticales

La estratificación del CLA

El análisis causal por estratos tiene cuatro niveles:

1. *Enumeración de hechos*. Manejada como "litany" podría traducirse literalmente como letanía, esa manera repetitiva de manejar datos, una y otra vez. Se enfoca en tendencias cuantitativas y problemas que a menudo son exagerados y usados con propósitos políticos; por ejemplo, la sobrepoblación, usualmente presente en los medios de comunicación.

2. *Causas sociales*. Incluye las económicas, culturales, políticas e históricas (por ejemplo: tasas de nacimientos alcanzadas, falta de planeación de la familia). Este tipo de análisis se articula usualmente por los institutos de investigación y se publica como artículos de divulgación o de investigación especializados.

3. Discurso/concepto del mundo. Concierne a la estructura del discurso y de la visión del mundo que lo soporta y legitima. Por ejemplo, falta de empoderamiento de la mujer, carencia de seguridad social, crecimiento poblacional, perspectivas de la familia en la civilización actual, etcétera. El punto es encontrar las estructuras profundas sociales, lingüísticas y culturales que son acto-res invariantes, no dependientes, sobre quienes son actores.

4. *Mito/metáfora*. Donde el análisis busca las historias profundas, los arquetipos colectivos, la dimensión del subconsciente, de frecuentes dimensiones emocionales del problema o de las paradojas. Este nivel nos provee de un nivel emocional de experiencia sobre la postura frente al mundo que estamos investigando. El lenguaje usado es menos específico, concierne más a la evocación de imágenes que tocan el corazón, en vez de la razón.

La caja de Herramientas de Sohail

Como respuesta al análisis estructural de Godet y a su tradicional caja de herramientas, Sohail crea una caja de herramientas post estructuralista con elementos totalmente diferentes.

Deconstrucción. El investigador toma un texto, libro, película,

punto de vista, algo o alguien que pueda ser leído; separa sus componentes preguntándose qué es lo visible y qué es lo invisible.

Las preguntas de investigación en esta herramienta son:

- ¿Quién es privilegiado en este nivel de conocimiento?
- ¿Quién gana en los niveles económicos, sociales y otros?
- ¿Quién es silenciado?
- ¿Cuáles son las políticas verdaderas que se aplican?
- ¿Cuáles podrían ser las genealogías del futuro?
- ¿Cuáles podrían ser las genealogías del futuro?
- En términos de estudios de futuro: ¿qué futuro se privilegia?
- ¿Qué decisiones de ese futuro se han vuelto las preferidas?

Genealogía. La genealogía se refiere a la historia, pero no al recuento de eventos o de historiografía, o de tendencias, sino a la historia de los paradigmas. Es un viaje a través de varios discursos para descubrir cuáles han sido los hegemónicos.

Las preguntas son:

- ¿Qué discursos han sido vencedores para constituir el presente?
- ¿Cómo se han desarrollado a través de la historia?
- ¿En qué casos el tema ha llegado a ser importante o contencioso?

Distancia. Para diferenciar entre el desinterés del empirismo y la mutualidad de la investigación interpretativa. Es el puente teórico entre el pensamiento postestructural y los estudios del futuro. Los escenarios llegan a ser no predicciones, sino imágenes del futuro posible que critica al presente, que lo enfatiza, lo que permite que otros futuros emerjan. La distancia puede ser acompañada de utopías como el sitio perfecto o de lugares lejanos pensados en otros espacios.

- ¿Qué escenarios enfatizan el presente?
- ¿No son familiares?
- ¿Son extraños?
- ¿Son desnaturalizados?
- ¿Estos escenarios están en un espacio histórico (los futuros que podrían haber sido), o en el presente?

• ¿O en un espacio futuro?

Pasados y futuros alternativos. Mientras que los estudios del futuro se han enfocado sólo en futuros alternativos, dentro del esquema del postestructuralismo crítico, tan problemático es el futuro como lo es el pasado. El pasado que vemos, como verdad, es de hecho una manera particular de escribir la historia que más conocemos a través de la visión de los vencedores.

Las preguntas son:

• ¿Qué interpretación del pasado se valora?

• ¿Qué historias del pasado hacen nuestro presente problemático?

• ¿Qué visión del futuro se usa para mantener el presente?

• ¿Qué deshizo la unidad del presente?

Reordenación del conocimiento. Aporta una dimensión diferente al futuro. Es parecido a la deconstrucción y a la genealogía en que deshace categorías particulares; sin embargo, se enfoca particularmente en cómo ciertas categorías, tales como civilización o etapas en la historia, ordenan el conocimiento de cierta manera o perspectiva.

Las preguntas son:

• ¿Qué hace diferentes los conocimientos vistos desde la civilización, el género o el episteme?

• ¿Qué o quién es diferente?

• ¿Qué desnaturaliza los órdenes corrientes, haciéndolos peculiares en vez de universales?

Publicado en 2004, el CLA ha tenido una serie de desarrollos en su práctica a nivel mundial (Inayatullah, 2015) que incluyen:

1. CLA y la autotransformación.
2. CLA enfocado en diferentes formas de reconstruir el futuro.
3. El CLA y los escenarios.
4. El Juego del CLA (ver CLA del 2.0 del 2015).

En los escenarios lo primero que se plantea es el futuro preferido donde las contradicciones y los aspectos desconocidos se

UNA APLICACIÓN DEL CLA

ESCALA DE TIEMPO DEL CAMBIO	NIVELES	CARACTERÍSTICAS
Continuidad	Problemas	La “letanía”, observaciones en eventos, problemas diagnosticados, medios de comunicación, opiniones, política, visible y audible, desconectado (monitoreo).
Años	Fuerzas motoras	Análisis de tendencias, inicia, análisis de sistemas, interconexiones con retroalimentación, explicaciones, técnicas, análisis social y análisis político (sistemas).
Décadas	Posturas ante el mundo	Análisis profundo y amplio, cultura, valores, lenguaje, posmodernismos, espiral dinálica de memes (alternativas).
Sociedad/civilización	Arquetipos	Análisis del mito y la metáfora, junguiamos, arquetipos, historias antiguas con fundamentos, respuestas viscerales, respuestas emocionales, imágenes visuales, quizá no por las palabras (*visioning*).

Fuente: El CLA de Inayatulah, adaptado por Peter Bishop en Bishop y Hynes, *The layers of causal layered analysis,* p. 102.

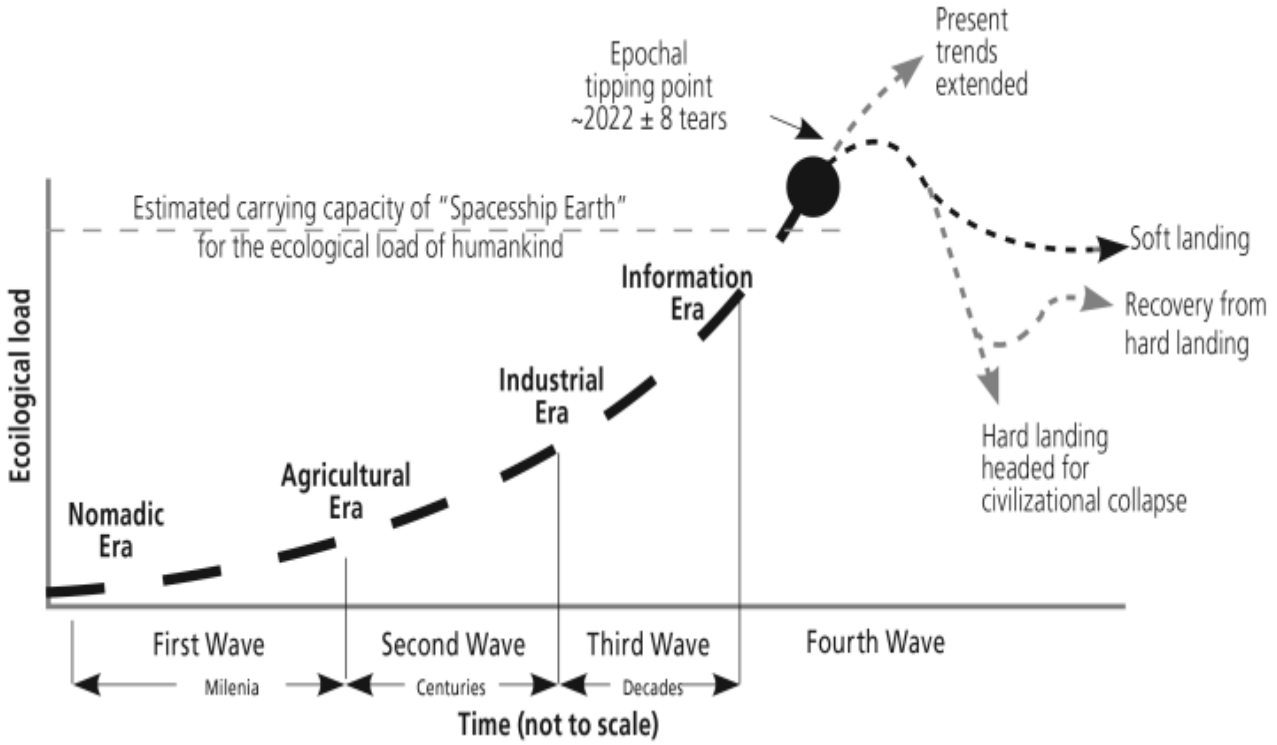
articulan. Después se describe el escenario transformado o integrado. Esto mejora la solidez de un futuro preferido puede a menudo ser imaginativo. Se articula para asegurar que lo conocido y lo desconocido en los no conocidos emergen eventos y débiles señales que son identificados. Este escenario final completa la matriz.

Escenarios de eventos inesperados tipo II (type II, *Wildcard Scenarios*)

Estos combinan los arquetipos de las tipologías Matrix SRI y el método Manoa

1. *VUCA*. Una tendencia actual es el futuro extendido (PTE), que implica constante avance tecnológico y la inequidad económica. VUCA es un acrónimo de inestabilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (*volatility*, *uncertainty*, *complexity and ambiguity*).
2. *STEEP desintegración*. Un futuro peor más allá de aterrizaje en el cual el proteccionismo "ego-céntrico" impide la recuperación sistémica antes de que ocurra el colapso civilizacional
3. *Recuperación reformatoria*. Código abierto aspiracional concentrado en la reconstrucción de un futuro en el cual una masa crítica de mentes abiertas de pensamiento facilitan una multitud de fuentes "reforma del régimen" dirigiendo hacia una ecocéntrica sustentabilidad a las comunidades humanas lo suficiente para evitar el colapso civilizacional
4. *Transformación proactiva*. Un mejor caso, audazmente aspiracional es un futuro suave, participación pre-mega-crisis aparición de regímenes de mente abierta basados en las cosmovisiones eco-céntricas, las instituciones, y tecnologías, hacia mayor evolución de madurez socio-espiritual.

El siguiente es un ejemplo de aplicación interpretado por Oliver Markey en su *Guía aspiracional*:


Epochal
tipping point
~2022 ± 8 tears
Present
trends
extended
Estimated carrying capacity of "Spacesship Earth"
for the ecological load of humankind
Soft landing
Recovery from
hard landing
Hard landing
headed for
civilizational collapse
Information
Era
Industrial
Era
Agricultural
Era
Nomadic
Era
Ecoilogical load
First Wave
Second Wave
Third Wave
Fourth Wave
Milenia
Centuries
Decades
Time (not to scale)

Caminos alternativos idealizados siguiendo una época de transición:

Carga ecológica (*ecological load*) (I -~ P × A × T). El impacto humano sobre el ambiente es un producto de la población, la riqueza y la tecnología. http://www.olivermarkley.com/expandedaspirationalguidance. Recuperado el 4 de enero de 2015.

Escenarios de esperanzas y sueños sobre los futuros del Servicio Público

Adaptado de una propuesta de Wendy Schultz

Primera Parte

• Analizar las siguientes preguntas.

• ¿Cuál es el futuro de la Administración Pública ante la incertidumbre?

• ¿Cómo los gobiernos y ciudades se adaptan a manejar los recursos públicos sujetos a constante reducción?

• ¿Qué factores son críticos para la situación del servicio público en la siguiente década?

• Cómo se combinarán esos factores para influenciar en la situación que la administración pública tendrá en el 2010 y más allá

• Un factor crítico es la forma en que se aplique la "Ley del Servicio Profesional de Carrera" (Ley)

• Antecedentes.

• El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para **garantizar la igualdad de oportunidades** en el acceso a la función pública en las Dependencias de la Administración Pública Federal (APF) centralizada, con base en el mérito y c**on el fin de impulsar el desarrollo de la función pública** para beneficio de la sociedad.

• El servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por la Ley.

• El Sistema comprende rangos desde Director General hasta Jefe de Departamento y Enlace.

• Los servidores públicos de carrera tendrán derecho, entre otros, a: estabilidad y permanencia en el servicio en percibir las remuneraciones, estímulos, correspondientes a su cargo; recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones; ser evaluado; recibir una indemnización en los términos de ley, cuando sea despedido injustificadamente. Asimismo, tiene las obligaciones establecidas en la normatividad aplicable a esta materia.

• Debido a que el servicio público se soporta en el desempeño de los servidores públicos encargados de la gestión pública, esta Ley cobra mayor relevancia para tal efecto.

Segunda Parte

• Contar una historia sobre una de las cuestiones anteriores, explicando cómo cambiará la AP en la siguiente década.

• La Administración Pública Federal tendrá un cambio positivo en la próxima década, basado en el desarrollo profesional eficiente y eficaz, que tendrán los servidores públicos (SP). Desarrollo soportado en la capacitación y mejora de sus habilidades, capacidades y competencias.

• La historia. Juan Bernardo Rodríguez Medina, Director de Área, responsable de las contrataciones públicas en la Secretaría de Economía, concursó en el proceso de selección de candidatos para ocupar la plaza de Director General de Recursos Materiales en la Secretaría de Economía, llevada a cabo durante el último trimestre de 2009. Como resultado de dicho proceso fue seleccionado, por el comité de técnico para ser entrevistado, dentro de una terna, por el Oficial Mayor de dicha Dependencia y quien a la postre resultó electo para ocupar esa Dirección General.

• Con el cambio de gobierno en diciembre de 2012, el nuevo Oficial Mayor, que entró en funciones a partir de esta fecha, le solicitó su renuncia, argumentando que él traía su grupo de trabajo y necesitaba su plaza para dársela a un servidor público de su equipo. Juan Bernardo se negó a entregar la renuncia y se resignó a asumir las posibles consecuencias de su decisión.

• El Oficial Mayor en respuesta a esta decisión, le envió un oficio notificándole la recisión de su contrato al puesto de Director General y pidió al personal de vigilancia que prohibiera la entrada de Juan Bernardo y le envió sus pertenencias a su domicilio particular.

• Ante estos hechos, Juan Bernardo presentó su queja ante la Unidad de Política de Recursos Humanos de la APF, de la Secretaría de la Función Pública. Esta Unidad una vez analizado el expediente y los documentos probatorios del despido injustificado de Juan Bernardo, resolvió en su favor y notificó al Oficial Mayor de dicha secretaría la reinstalación inmediata en su puesto. Esta Ley le dio la oportunidad a Juan Bernardo continuar en su puesto y desarrollar la gestión pública para la cual se preparó y continuó capacitándose.

• Esta es una historia de éxito. Como mexicanos en muchas ocasiones permitimos que pisoteen nuestros derechos y omitimos ejercer el derecho de queja.

• Este país empezará a cambiar el día en que sus habitantes enfrentemos y denunciemos con valor los actos ilícitos de otros servidores públicos.

Tercera Parte

• Porcentajes de impacto (valores asociados al porcentaje de impacto en un rango de 0 a 10).

• Social 8
• Tecnológico 7
• Ambiental 7
• Económico 8
• Político 9
• Nivel de incertidumbre 3

Cuarta Parte

• ¿Cuál es el tiempo de ocurrencia?
• Mediano plazo 2030.
• ¿Qué tan nuevas son las historias y cambios descritos?
• Nuevas para el público.

Quinta Parte

• Impacto –frases que describen los impactos o detalles de la historia.

• Mejora en la gestión pública.

• Mejora en la percepción del público sobre la actuación de los servidores públicos.

• Garantiza la estabilidad en el empleo público.

Sexta parte

• Significado de arquetipo ¿Qué énfasis de participación tiene el sistema político mexicano en la historia?

• Comunidad antes que individuo, es parte de la esencia del servicio profesional de carrera.

• ¿Cuál es el centro de los valores de la gente en la historia?

• Disciplina social y seguridad.

• Armonía con reglas de aceptabilidad.

• En nuestra sociedad se han ido modificando las escalas de valores. Es esencial para mejorar nuestro entramado social que se inicie una marcha atrás sobres esta pérdida de valores e iniciar con jóvenes y niños esta enseñanza de respeto a todo y todos.

*Metodología del World Café**

World Café se basa en un diálogo amigable, pero generativo, en contraste con la discusión; se maneja sólo con propuestas. La conversación se da en un ambiente amigable semejante al de una cafetería. Nació por 1994. La idea es hacer una red con pequeños grupos alrededor de preguntas relevantes. Es la manera de crear una red viva de conversación en torno a asuntos importantes.

Este taller contempla la riqueza informativa de quienes tienen experiencias personales y profesionales frente a problemas específicos. Esta riqueza de ideas se recupera por distintas vías: el propio taller, el relator gráfico, el relator de medios electrónicos, las

*Baena Paz, adaptado del libro de Juanita Brown, *World Café*.

evaluaciones y recomendaciones de los participantes, las hojas de hallazgo y hasta las hojas de rotafolio que sirvieron como manteles en las mesas. Con todos estos elementos informativos, los tomadores de decisión pueden llegar a decisiones mejor informadas, surgidas de la inteli-gencia colectiva y participación de todos.

En el diálogo colaborativo se pone en común el compartir conocimientos y crear nuevas posibilidades.

Los supuestos son tres:

1. El conocimiento y la sabiduría que necesitamos están presentes y accesibles
2. La sabiduría colectiva evoluciona
3. La inteligencia emerge cuando el sistema se conecta de manera creativa consigo mismo

Procedimiento

El equipo coordinador comprende:

• Un coordinador del taller.
• Un relator que observa entre los grupos y hará un informe final con la síntesis conceptual y el registro de observaciones.
• Un relator gráfico que registrará en el pizarrón o papelógrafos, los momentos claves del Taller se apoyará en texto, caricaturas, dibujos. Recupera algunos comentarios al aire, frases significativas y momentos del taller que se destacan.
• Un relator electrónico que filmará los momentos significativos e inclusive hará entrevistas al azar con algunos participantes.

Los participantes se integran por invitación expresa y toman asiento por grupos de cuatro personas. Sus características son ser un grupo multidisciplinario con actividades diversas: funcionarios, investigadores, académicos, organizaciones civiles, etc. Este grupo va a elegir uno, dos o más temas de importancia crucial que impliquen una interacción entre sí, por ejemplo alimentación-seguridad; agua-cambio climático, política-conflicto social.

Infraestructura y materiales

De preferencia, el taller se imparte en un hotel o en un centro de convenciones o sala de juntas amplia, donde las mesas y sillas puedan moverse y donde se puedan pegar papelógrafos sobre las paredes.

Los materiales deben prepararse con anticipación y para cada mesa:

• Papel rotafolio para pegar por cada una de las etapas, para las reflexiones y sugerencias finales y, en su caso, para el Reporte Gráfico. Mínimo 10 hojas.

• Papel rotafolio para cada mesa como mantel, donde puedan escribir, dibujar con libertad.

• Un vaso con mínimo cuatro marcadores para escribir sobre los hexágonos.

• Un juguete chico para pedir la palabra y no arrebatarla.

• Un juego de cuatro hojas de Hallazgo que tendrá el anfitrión correspondiente. La Hoja es tamaño carta y está diseñada en un recuadro grande titulado HOJA DE HALLAZGOS. En la parte superior hay dos filas en recuadros. El primer recuadro identifica el número del Café por romanos I, II, III, IV y le solicita al anfitrión:

"Marca el Café latino correspondiente"

La siguiente fila, también en recuadro, tiene espacios para el Nombre del anfitrión y los Integrantes de la Mesa. Se identifica así: NOMBRE DEL ANFITRIÓN

Integrantes de la mesa

• Un folder con un juego de hexágonos (tamaño carta) de los siguientes colores (de cinco a diez por color, no podemos saber la cantidad de ideas generadoras). Cada color es para una etapa y también para las experiencias y sugerencias: amarillo, rosa, verde, azul, naranja, lila, rojo. Los colores pueden ser los que se encuentren en los paquetes de papeles de colores, se deben recortar manualmente. El único requisito es que cada etapa lleve un solo color.

• Un rollo de *masking tape*, tamaño mediano, para pegar los hexágonos.

El taller:

Se puede colocar un letrero en la entrada con la Bienvenida y un nombre para la "cafetería" que sea significativo para los participantes.

Bienvenida y presentación de los participantes:

• Nombre
• Organización y función
• Lo que me atrajo de esta reunión es…

Normas de etiqueta:

• Enfoca: lo relevante
• Dibuja y escribe
• Contribuye de corazón con tu pensamiento, experiencia e intuición
• Escucha para comprender
• Descubre con otros Temas, preguntas e ideas más profundas
• Conecta ideas.
• DIVIÉRTETE

Presentación de la metodología World Café, como un diálogo generativo sobre conversaciones significativas Se explican cada una de las etapas y los resultados que se esperan de ellas.

CAFÉ LATINO I: SITUACIÓN ACTUAL. PRIORIDADES POR ATENDER LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

CAFÉ LATINO II: VISIÓN FUTURA HASTA DÓNDE QUIERE LLEGAR LA ORGANIZACIÓN.

CAFÉ LATINO III: LA ESTRATEGIA PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.

CAFÉ LATINO IV: LAS ACCIONES ESPECÍFICAS ACTIVIDADES INMEDIATAS POR REALIZAR

En la mesa encontrarás:

• Papel rotafolio a manera de mantel para que escribas las ideas que surjan.

• Un vaso con cuatro marcadores y un juguete. El juguete es para pedir y tener la palabra. *Masking tape*.

• Un folder donde estarán los formatos de hojas de hallazgo, (los hexágonos de colores amarillo, rosa, verde, azul. Cada color representa un tema para la discusión.

Cada mesa tendrá cuatro personas, de ellas un voluntario será el anfitrión, quien escribe los hallazgos. (Se entiende por hallazgos la recuperación de todas las ideas que se discuten en la mesa para llegar a la SÍNTESIS que apuntarán en los hexágonos).

CAFÉ LATINO I.
SITUACIÓN ACTUAL/PRIORIDADES POR ATENDER

Entonces se hace la pregunta: ¿QUÉ PROBLEMAS PRIORITARIOS IDENTIFICAMOS EN (TEMA O TEMAS)?

Hay treinta minutos para la discusión. Los resultados significativos se sintetizan por descriptores (no sólo conceptos, sino el problema en unas cuantas líneas; ejemplo: "infraestructura de transportes inadecuada", "escasez de agua por falta de mantenimiento". Un descriptor por cada hexágono, en cada etapa se usará un solo color de hexágonos. Se pegan en la pared, donde habrá un papelógrafo con el título: CAFÉ LATINO I.

Se piden cuatro voluntarios para que agrupen los hexágonos de todas las mesas en grandes temáticas, mientras que el anfitrión redacta la lista de hallazgos lo más completa posible en uno de los formatos.

El formato contiene: Título del taller, lugar y fecha y la frase FICHA DE DOCUMENTACIÓN DE HALLAZGOS.

La hoja de hallazgos se entrega al Coordinador del Taller. Uno de los cuatro voluntarios presenta al grupo los resultados de la sistematización.

CAFÉ LATINO II.
VISIÓN FUTURA/EL MUNDO QUE PODEMOS CREAR

LA VARIANTE ES QUE EL ANFITRIÓN SE QUEDA EN SU MISMA MESA Y LOS DEMÁS CAMBIAN A DIFERENTES MESAS; NO SE VAN EN GRUPO, SINO INDIVIDUALMENTE A DIFERENTES MESAS.

La pregunta es: ¿QUÉ MUNDO PODEMOS CREAR? ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Sigue la misma dinámica anterior: conversación, elaboración de los hexágonos y lista de hallazgos. Ordenación de hexágonos y presentación al grupo.

Anfitrión entrega lista de Hallazgos al Coordinador del Taller.

SE PIDE A LOS PARTICIPANTES QUE HAGAN UN *TOUR* DE HALLAZGOS DE LA TENSIÓN CREATIVA. Leerán los resultados en los papelógrafos que contienen el diagnóstico con las prioridades por atender y la visión futura (diez minutos).

Se hace después una breve reflexión sobre el *tour* de hallazgos en las mesas. A PARTIR DE LA PREGUNTA ¿QUÉ VEMOS EN LA EXPRESIÓN DE ESTA TENSIÓN CREATIVA?

Se le llama tensión porque se quiere comparar con la tensión que ejerce un resorte entre la situación actual y lo que queremos en el futuro.

EN ESTA PARTE SE RECOMIENDA UN DESCANSO, DESDE LUEGO CON CAFÉ. En caso de poderse, es importante que la gente pueda llevar su café al interior de la sala y lo tome mientras se desarrolla el taller, la idea es crear un ambiente de cafetería, relajado y de donde puedan salir las ideas creativas y los acuerdos sin presiones.

CAFÉ LATINO III.
ESTRATEGIA GENERAL REQUERIDA

Las ideas de transformación profunda qué obstáculos van a encontrar y qué acciones se pueden proponer para avanzar.

LA DINÁMICA SERÁ LA MISMA, LA VARIANTE ES QUE SE QUEDA EL MISMO GRUPO DE LA DISCUSIÓN ANTERIOR Y QUIEN SE CAMBIA AHORA ES EL ANFITRIÓN.

La pregunta: ¿QUÉ DEBEMOS HACER AHORA PARA AVANZAR HACIA LA VISIÓN FUTURA?

Los hexágonos van a contener 3 elementos: la idea de transformación, los posibles obstáculos y acciones sugeridas para avanzar.

Conversación: 30 minutos; colocación de hexágonos 10 minutos.

Anfitrión entrega lista de Hallazgos al coordinador del Taller.

CAFÉ LATINO IV.
ACCIONES REQUERIDAS POR CADA TEMA
(ACCIONES DE IMPACTO INMEDIATO)

Las mesas se reorganizan en cafés "de entusiasmo", porque cada individuo se incorpora al tema que más le entusiasme. Si se llenaran las mesas de un tema, se van hacia el segundo de su elección.

La pregunta: ¿QUÉ ACCIONES INMEDIATAS DEBEMOS HACER AHORA PARA AVANZAR EN EL TEMA HACIA LA VISIÓN FUTURA?

Conversación: colocación de hexágonos por tema.

El anfitrión entrega Lista de Hallazgos al Coordinador del Taller

REFLEXIÓN INDIVIDUAL. ¿QUÉ ME LLEVO DE ESTA REUNIÓN?

Escribir de manera individual en un *post-it* y pegar en el papelógrafo con ese nombre

¿QUÉ RECOMIENDO...? Escribir de manera individual en un post-it y pegar en el papelógrafo con ese nombre.

BREVES PALABRAS DE LOS PARTICIPANTES. Evalúan la experiencia de manera grupal.

Se explica el Registro Gráfico del taller que se dibujó en papelógrafos o en el pintarrón (Estas dos últimas partes de 30 a 45 minutos).

Cierre del taller. El total del tiempo original para el taller es de ocho horas con una hora y media para comer y dos recesos de quince minutos cada uno (a la mitad de la mañana y a la mitad de la tarde). El horario puede ser de 9:00 a 18:00 horas.

Cada coordinador puede adaptar el tiempo, es factible hacerlo en cuatro horas procurando medir y controlar muy bien el tiempo para obtener los resultados deseados.

Allo Historias, o Historias Alternativas

For every fork in the road, there are often two paths from which to choose: the one you "should" take and the one you want to take. Take the second. Always take the second.
(Para cada tenedor en el camino hay dos caminos que escoger. El que deberías tomar y el que quieres tomar. Toma el segundo. Siempre el segundo.)
A fork in the road.
(Un tenedor en el camino)

Existe un género de ficción llamado historia alternativa (allo historia). La técnica narrativa de historias alternativas es usualmente similar a la construcción de escenarios llamada *Fork in the road*, el tenedor en el camino.

Se especula sobre lo que podría ser el resultado de haberse cambiado el factor generalmente se tocan temas como qué hubiera pasado si la Confederación no hubiera perdido la Guerra Civil americana o cuál hubiera sido el resultado de una victoria nazi en Europa.

Un tenedor en el camino (encontrarse frente a una bifurcación) es una metáfora basada en una expresión literal cuando llega un momento en la vida o en la historia donde se requiere una decisión con un mayor número de opciones (*Wikipedia*, rescatado el 23 de enero de 2015).

Hay un motivo común en cuentos populares rusos, donde un *vityaz* (caballero ruso) llega a una bifurcación en el camino y ve un cartel con una inscripción que dice: "Si vas a la izquierda, perderás tu caballo, si vas a la derecha, perderás la cabeza" (*Wikipedia*, 23 de enero de 2015).

1. Una manera de demostrar que hay una gran decisión y tienes que elegir entre obstáculos.

2. Una división en carretera que va en dos diferentes direcciones (http://www.urbandictionary.com/define.php?term=fork+in+the+road, 23 de enero de 2015).

Estas historias alternativas dan la capacidad de que podamos conocer la historia y no estar condenados a repetirla. Se pueden manejar con juegos o con mapas (*Cfr*. Stephen Aguilar Millan, APF LIST, 23 de enero de 2015).

Escenarios como Ciencia Ficción

…Donde la ciencia ficción de hoy
son los estudios de futuros

Los escenarios de ciencia ficción son resultado de la convergencia entre la prospectiva y la ciencia ficción. Los esquemas que finalmente son rígidos todavía, pero rápidamente necesitan renovarse para estar en el futuro, han llevado a esta nueva modalidad donde los escritores de ciencia ficción están hac-iendo los estudios de futuros.

La razón de esto es muy simple. La prospectiva al hacer escenarios cuenta historias y las historias, en la medida en que son mejor contadas, más dramáticas, más referidas a situaciones donde los personajes las viven, son más efectivas, más creíbles.

Decía Rosseau que los hombres primitivos se integraban en grupos, más que para sobrevivir, para contar historias. Los últimos estudios sobre mente y cerebro nos ratifican que los seres humanos somos hombres de historias, creemos más en ellas y nos impactamos más por ellas que por datos duros que no alcanzamos a visualizar.

Contar historias (*storytelling*) ha sido la herramienta más poderosa para comunicar ideas, usada deliberadamente para transmitir ideas complejas de manera impactante y memorable, asegura Bryan Alexander.

La ciencia ficción desde tiempos de los grandes escritores como Verne y H. G. Wells han sido inspiración para la ciencia y la tecnología actuales; pero en un mundo donde la comple-

jidad y los eventos inesperados son la característica, se requiere cada vez de mayor imaginación para crear futuros, pensar futuros que podrán suceder ya no sólo para ciencia y tecnología, sino para la humanidad.

Ya no es tan simple. Para escribir historias ahora hay que tener ciertas características que son atributos de los escritores de ciencia ficción; o sea, raros, locos y divertidos. Son quienes se salen de la caja y hacen de la narración todo un arte. Algunos prospectivistas decía que la prospectiva es un arte porque es siempre un ensayo inacabado del futuro que no ha sucedido.

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. Los escenarios de ciencia ficción, dice Karl Schroeder, tienen que basarse en la investigación real, y el escritor tiene que proporcionar puntos de salida clara de la narrativa para que la investigación sea utilizable.

Soñar, temer, sentar al lector en el buen lugar: jugar con las emociones y meter al público a la trama, involucrarlo, son los rasgos de las buenas narrativas. Justo como deberán ser las características de los buenos escenarios. El Teatro del Devenir se basa en ese principio. Más que escribir el escenario, actúalo; el impacto es diferente y la reflexión en carne propia es más efectiva.

El proceso de elaboración de estos relatos de ciencia ficción es más difícil de lo que parece, porque la narrativa pone en acción nuestro proceso de pensamiento automático, y por relación mnemónica estas historias son por definición lo que la gente recuerda más fácilmente sobre el proyecto. Si no se comunican los hallazgos exactamente (si su mapeo es inexacto), usando la narrativa puede hacer que su proyecto de futuro fracase en la fase de comunicarlo. Dice Schoreder:

> lo que examiné durante mi Maestría era si podríamos desarrollar alguna técnica para la construcción de estos relatos, más allá del habitual enfoque f*ly-by-the-seat-of-the-pants* (decidir por tu cuenta un curso de acción cuando vas solo usando tu propia iniciativa y percepciones más que un plan predeterminado o ayudas mecánicas), lo cual inyecta, algo groseramente, un elemento de subjetividad en un proceso que hasta ese momento se había intentado minimizar.

El mérito de Schroeder es el esfuerzo por sistematizar de manera científica la creatividad del escritor, algo muy útil para la construcción de escenarios de futuros.

De esta manera sistematiza LAS OTRAS TÉCNICAS DE HACER ESCENARIOS.

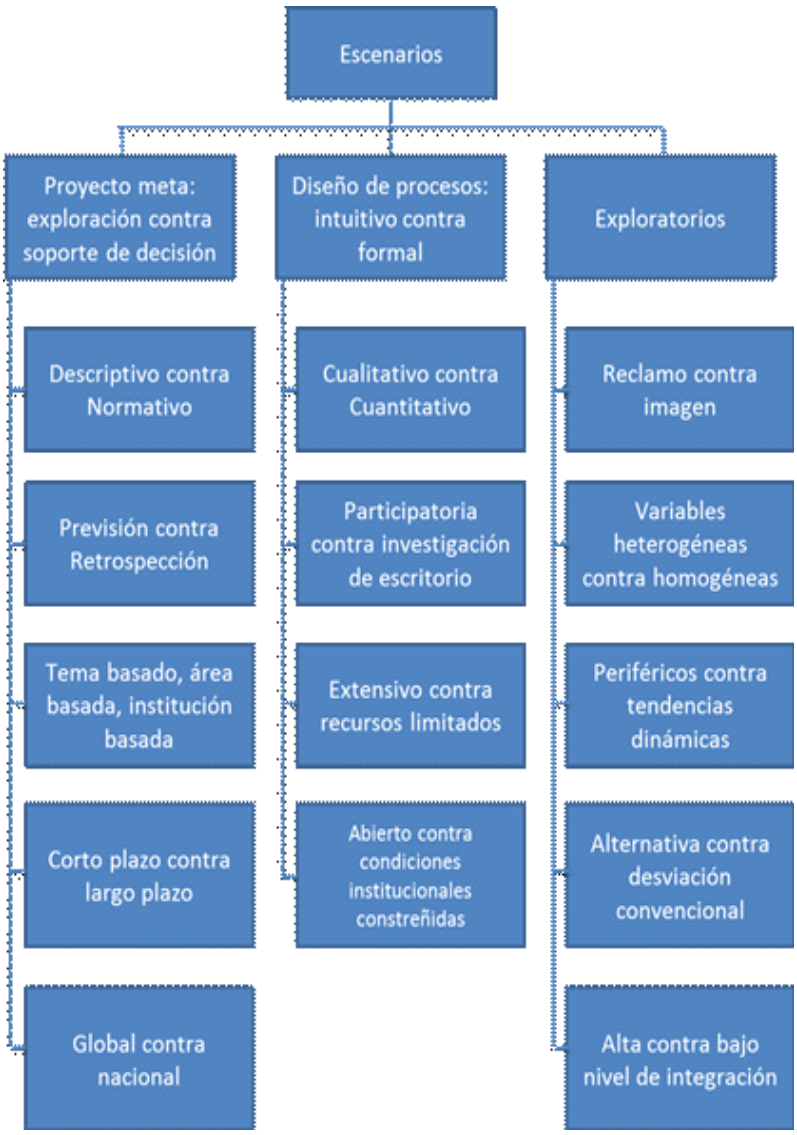
El reto es mostrar las sinergias que a partir de factores claves pueden crear futuros más complicados y caóticos que los cuatro tradicionales que surgían de la matriz clásica de escenarios, como la de Schwartz.

En el mundo actual pareciera que estamos viviendo en medio de la ciencia ficción que ya escribieron novelistas de hace muchos años. Aunque no todo lo imaginaron tal como está ahora sucediendo, sí hay cosas que ya están pasando. Colls (2011) considera los siguientes ejemplos:

El libro *Looking Backward*, de Edward Bellamy, escrito en 1888, predijo las tarjetas de efectivo. El Internet, Mark Twain, en *From the London Times*, de 1904, escrito en 1898, imaginó una red de comunicación en la cual todos podrán hablar y verse entre sí. CCTV es una manera donde el *Big Brother* te está vigilando, lo que escribió George Orwell en 1949. La exploración lunar, Johannes Kepler la pensó desde 1634.

El escritor de ciencia ficción canadiense Karl Schroeder fue invitado por el gobierno de Canadá para trabajar una historia de un posible ataque al país. Creó la ficción llamada *Crisis in Urlia* (*cfr. Canadian Army*, Land Warfare Centre, 2014) que fue completada por los pedazos de futuro que las fuerza armadas integraron.

Actualmente no sólo gobiernos, también empresas globales están pidiendo a escritores de ciencia ficción que imaginen el futuro.



Fuente: Karl Shroeder, *Scenarios and Storytelling*, Videoconference, México, UNAM, 2016.

Actualmente hay una preocupación por volver al futuro en el sentido de considerar de manera seria y científica lo que escritores de ciencia ficción imaginaron. Ahora se trata de una suerte de educar, no de entretener, lo cual es un objetivo muy distinto: se trata de que los hallazgos complejos sean accesibles y un poco más allá se trata de que los no creativos, quienes no son escritores innatos, puedan generar narraciones como las que se dan en la ciencia ficción. Algunas escuelas de ingeniería están revisando las obras de ciencia ficción para proyectos de innovación. Será, como dice Cordeiro, que ¿la ciencia ficción es la ciencia real del mañana?

Una última anotación: se ha vuelto popular el término de fantaciencia. Hay que distinguir entre ciencia ficción y fantaciencia. Mientras que la ciencia ficción parte sólo de la creación, imaginación del autor, la fantaciencia se basa en situaciones reales que la ciencia ha creado y que pueden suceder en un futuro. La distinción es clara en las películas. Mientras que en *La Guerra de los mundos*, *Viaje al Centro de la Tierra*, *La vuelta al mundo en ochenta días*, parten de la imaginación creativa de los escritores y algunas dan pauta a que la ciencia cree prototipos similares; en la fantaciencia es al revés, las películas recientes se han basado en descubrimientos científicos que pueden tomar caminos contraproducentes a un final feliz. El parteaguas lo inicia la película *Al límite*, donde el protagonista toma cápsulas para potenciar su cerebro y se vuelve un super dotado, el problema es cuando ya no consigue las cápsulas. De ahí en adelante películas como *Yo robot*, *Soy leyenda*, *El planeta de los simios 3*, *El vidente*, *Deja Vú*, *El legado Burne* y algunas basadas en *Comics* como *Iron Man*, son consideradas ya fantaciencia.

Hagamos escenarios pensando en todas la imposibilidades, que sean raros, locos, divertidos. Es probable que sucedan…

FUENTES

Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva política*, México UNAM, 2004, en ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva.

Baena Paz, Guillermina, *Nuevas visiones sobre el concepto de futuro… y otras formas de análisis político para construirlo*, México, UNAM, 2008 (*Working Papers* núm. 8), en ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva

Baena Paz, Guillermina, *Construcción de escenarios y toma de decisiones*, México, UNAM, 2009 (*Working Papers* núm. 12), en ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva

Colls, Tom (2011), "Are we living in a sci fi future?", 20 de mayo, http://news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_94890009489104.stm, recuperado el 5 de junio de 2011.

Cordeiro, José Luis (2015), "Energía para el futuro", Mesa Redonda del evento *Prospectiva en el mundo 2015*, México, WFS-UNAM, 24 y 25 de junio.

Cornish, Edward, *Futuring. The exploration of the future*, USA, World future Society, 2004.

Dator, Jim, "Futures Studies", in William Sims Bainbridge, ed., *Leadership in Science and Technology*, vol. 1, chapter 4, Thousand Oaks, California, Sage Reference Series, 2011, pp. 32-40.

Decouflé, André Clement, *La Prospectiva*, España, Oikos Tau, 1974.

Gallardo Puelma, Aquiles, *Manual de métodos de prospectiva: uso práctico para analistas*, Centro de Estudios e Investigaciones Militares, 2010.

García Palomino, Francisco, "Los años de la imaginación científica", en *Ciencia Ficción II*, en Comunidad Conacyt, núms. 130-131, octubre-noviembre 1981, pp. 112-123.

Groff, Linda (2014), *Resolving Conflict Issues Cross Culturally: Futuristic Visions in Star Trek and Science Fiction*, Paper Prepared for 25th IPRA General Conference & 50th IPRA Anniversary, "Uniting for Peace: Building Sustainable Peace Through Universal Values", Istanbul/Turkey, August 10-15, 2014.

Godet, Michel, *Prospective et planification stratégique*, París, Económica, 1985.

Godet, Michel, *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Colombia, Alfaomega Marcombo, 1993.

Godet, Michel, *Creating futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Londres, Economics, 2001.

Gras, Alain, *Futurología*, Barcelona, Ediciones Martínez Roca, 1978.

Hardin, Garret, *Asociación de Profesionales Futurists-list*, septiembre 9 de 2014.

http://www.cch.unam.mx/comunicacion/eutopia.

http://www.urbandictionary.com/define.php?term=fork+in+the+road, 23 de enero de 2015.

http://investigación.politicas.unam.mx/semprospectiva.

Inayatullah, Sohail e Ivana Milojevic (eds.), *CLA 2.0 Transformative research in theory and practice*, Taiwan, Tamkang University Press, 2015.

Jouvenel, Hughes de, *Invitation á l prospective (Invitación a la prospectiva)*, Perú, CONCYTEG y Futuribles, 2004.

Jouvenel, Bertrand de, *El arte de la conjetura*, Madrid, Ed. Rialp, 1996.

Kerenyi, Karl, "Origen y transformación del sentido de lo utópico", en *Eco*, núm. 205, Bogotá, noviembre 1978, pp. 14-15, *cit.* por Horacio Cerrutti, "¿Crítica a la razón utópica?", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, núm. 119, enero-marzo 1985, pp. 13-24.

Miklos, Tomás y María Elena Tello, *Planeación prospectiva*, México, Fundación Barros Sierra y Editorial Noriega, 1991.

Mojica, Francisco José, *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estrategia, territorial y tecnológica*, Colombia, Convenio Andrés Bello y Universidad del Externado, 2005.

Montero Olivares, Sergio (2010), Propuesta EMERGES.

Ringland, Gill, *Scenario Planning. Managing for the future*, USA-John Willey & Sons, 2006.

Shell International Limited, *Latin America. Scenarios to 2020, Shell International Limited*, Londres, Global Business Environment, 2002.

Shell International Limited, *Shell Global Scenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices*, United Kingdom, Global Business Environment, 2005.

Schwartz, Peter, *The art of long view Planning for the Future in an uncertain world*, New York, Doubleday, 1996. (USA, Gotham Books, 2003).

Schwartz, Peter, "The river and the billiard ball: history, innovation and the future", en Cooper, Richard y Richard Layard (ed.), *What the future holds. Insights from Social Science*, London, The MIT Press, 2003.

Schwartz, Peter, *Inevitable Surprises. Thinking ahead in a time of turbulence*, USA, Gotham Books, 2003.

Wiener y Khan, *The year 2000. A framework for speculation on the next 30 years*, New York, Mc Millan, 1967.

Zurek, Monika, *What are scenarios and why use them?*, MA Scenarios Group TSU, FAO, Rome; ASB Scenarios Training Workshop, Chiang Mai, noviembre 17-23, 2004.

***Papers de Prospectiva* No. 8**
Escenarios: los recuerdos del porvenir,
de Guillermina Baena Paz, editado por la
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM,
se terminó de imprimir en le mes de agosto de 2016.
En la composición del texto se utilizó el tipo de letra
Times New Roman en 9.5/11.5 puntos.
La impresión se realizó en papel *bond*
ahuesado de 36 kgrs.
50 ejemplares