



International  
Civil Society  
Centre



# **KIT DE HERRAMIENTAS PARA EL MAÑANA:**

ANTICIPANDO LOS FUTUROS  
DE LA SOCIEDAD CIVIL

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
¿Qué es el pensamiento de futuros y por qué deberíamos practicarlo?	6
Principios y consideraciones clave	9
Diseño de metodología de futuros	11
Menú de opciones	13
<b>GUÍA DEL FACILITADOR</b>	15
Actividades de calentamiento	15
Sesión 1: Exploración de tendencias	19
Sesión 2: Rueda de futuros	21
Sesión 3: Inmersión en escenarios	25
3.1: Inmersión en escenarios - ParEvo	26
3.2: Inmersión en escenarios - Matriz de 2 x 2	29
3.3: Inmersión en escenarios - Recursos externos	33
Sesión 4a: Lluvia de ideas y priorización de acciones sectoriales	37
Sesión 4b: Pasar de las acciones sectoriales a las acciones organizativas	39
Sesión 5: Planificación de acciones organizativas	40
Sesión 6: Planificación de acciones individuales	42
Sesión de seguimiento: Revisión posterior al taller	44
<b>SIGUIENTES PASOS</b>	46
<b>QUIÉNES SOMOS</b>	48
<b>ANEXOS</b>	49
Sesión 1: Exploración de tendencias	49
Sesión 2: Rueda de futuros	55
Sesión 3: Inmersión en escenarios	57
Inmersión en escenarios - ParEvo	57
Inmersión en escenarios - Matriz de 2 x 2	64
Sesión 5: Planificación de acciones organizativas	66
Sesión 6: Planificación de acciones individuales	70

# INTRODUCCIÓN

Bienvenido al «Kit de herramientas para el mañana: Anticipando los futuros de la sociedad civil», diseñado para reforzar el sector de la sociedad civil a través de estrategias prácticas de pensamiento de futuros.

En una era de cambios sin precedentes, el futuro es cada vez más imprevisible. Los rápidos avances tecnológicos, los cambios geopolíticos y las transformaciones socioeconómicas están remodelando el mundo a un ritmo fuera de lo común. Las organizaciones de la sociedad civil tienen encomendadas la tarea de abordar problemas polifacéticos, interconectados y que evolucionan constantemente. Los retos a los que se enfrenta la sociedad civil, desde el cambio climático y las crisis sanitarias mundiales hasta la polarización política y la desigualdad social, son heterogéneos y dinámicos.

Los métodos tradicionales de resolución de problemas y de toma de decisiones ya no son suficientes en este mundo en rápida transformación.

La sociedad civil debe adaptarse a las nuevas realidades y adoptar estrategias innovadoras y ágiles para seguir siendo eficaz y determinante. Sin embargo, puede resultar difícil pensar un futuro, y planificar en consecuencia, que algunos han descrito como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés). **El pensamiento y la previsión de futuros** pueden ayudarnos a lidiar con la incertidumbre y con el cambio al revelar la compleja interacción de las tendencias dinámicas en torno a nosotros, ayudándonos a identificar riesgos, oportunidades e innovaciones, al mismo tiempo que crea una visión colectiva de dónde queremos estar.

Tenemos la firme convicción de que, aunque el futuro es impredecible, **podemos moldearlo a través de nuestras acciones.**

¡Emprendamos de forma colectiva este viaje hacia una sociedad civil más fuerte, más influyente y preparada para el futuro!

## Acerca de este kit de herramientas

Este kit de herramientas fue desarrollado específicamente para el sector de la sociedad civil y tiene como objetivo abordar los retos del futuro a medio plazo, que abarca aproximadamente un periodo de **5-20 años a partir de ahora** – un intervalo de tiempo que a menudo es difícil de considerar. Este intervalo de tiempo, denominado por algunos como el «futuro viable», se encuentra lo suficientemente alejado como para ser incierto, aunque lo suficientemente cercano como para percibir cómo las medidas tomadas hoy pueden tener influencia sobre él.

El kit de herramientas ofrece **herramientas, estrategias y recursos para reforzar su capacidad de anticiparse a los desafíos y oportunidades del futuro, practicar la prospección y desarrollar la resiliencia** ante los cambios rápidos.

Tanto si trabaja en la incidencia, la organización comunitaria, el desarrollo de políticas o cualquier otro ámbito de la sociedad civil, este kit de herramientas sirve como una guía para sustentar sus esfuerzos en el fortalecimiento del espacio operativo de la sociedad civil y cívica, al tiempo que adquiere una comprensión más profunda de los métodos de prospección y cómo se pueden aplicar en el contexto de la sociedad civil.

Desarrollamos este kit de herramientas para **profesionales de la sociedad civil** que trabajan en organizaciones de la sociedad civil internacionales (OSCI), organizaciones nacionales de la sociedad civil (OSC) o redes de la sociedad civil y nos enfocamos en defender y expandir el espacio operativo cívico y de la sociedad civil. Sin embargo, el kit de herramientas puede ser utilizado por un sector más amplio de la sociedad civil, incluidos los profesionales de entidades OSCI y OSC, redes, activistas y personas que se centran en cuestiones distintas de las que incumben al espacio cívico y que están interesadas en participar en el pensamiento de futuros y en ponerlo en práctica. Mientras que los materiales y ejemplos proporcionados giran en torno al espacio operativo cívico y de la sociedad civil, pueden usarse de manera más general o adaptarse a sus necesidades y contexto.

Este kit de herramientas está basado en los conocimientos y las lecciones aprendidas del Foro Cívico Internacional 2023 como campo de pruebas, y se integra en la iniciativa «Anticipando futuros para el espacio operativo de la sociedad civil», una iniciativa de tres años (2022–2025) emprendida por el International Civil Society Centre (ICSCentre). Esta iniciativa pretende fortalecer las capacidades anticipatorias y la preparación para el futuro de los profesionales de la sociedad civil enfocados en el espacio cívico por medio de:

- Concientizar sobre el pensamiento de futuros y las formas de anticiparse a los desafíos y oportunidades del futuro;
- Ofrecer un espacio de convocatoria y colaboración para que los profesionales de la sociedad civil desarrollen escenarios futuros para el espacio cívico;
- Plasmar los escenarios desarrollados en estrategias y prácticas concretas para reforzar las capacidades a nivel individual, organizacional y sectorial.

Basándose en los pasos anteriores de la iniciativa «Anticipación de futuros», este kit de herramientas ofrece una orientación factible para mejorar su capacidad de anticipar futuras tendencias, evaluar riesgos potenciales y aprovechar oportunidades para generar unas repercusiones positivas. Al adoptar la prospección como principio orientador, creemos firmemente que podemos dar forma colectivamente a un futuro en el que la sociedad civil pueda prosperar y ser resiliente en situaciones de incertidumbre.

## Cómo usar este kit de herramientas

El kit de herramientas suministra actividades estructuradas e indicaciones diseñadas para fomentar el pensamiento colaborativo, lo que le permite manejarse con las complejidades de visualizar y crear estrategias para futuros posibles. Puede ser **utilizado por cualquier integrante del personal** que ansíe contemplar planes a largo plazo en el seno de la organización o en todo el sector de la sociedad civil. El kit de herramientas le asigna **el rol de facilitador**, que dirige debates, promueve la participación y ayuda al resto de integrantes a que exploren diversas perspectivas. Puede usar este kit de herramientas **incluso si cuenta con poca o ninguna experiencia previa** con la elaboración de futuros, puesto que explicamos los conceptos y métodos clave que se emplearon y le guiamos paso a paso a lo largo de todas las actividades.

Puede usar este kit de herramientas para llevar a cabo un proceso de futuros a **nivel interno dentro de su organización**; idealmente involucraría a colegas de diferentes departamentos para tratar de garantizar una diversidad de funciones de trabajo y perspectivas a la hora de pensar en el futuro. Además, puede celebrar las sesiones de futuros **con partes interesadas externas** en calidad de participantes, tales como socios o comunidades con las que trabaja. Un proceso prospectivo que involucra una amplia gama de perspectivas, experiencias y funciones profesionales sirve para que se escuchen más opiniones y se exploren futuros más inclusivos.

El kit de herramientas explica qué es el pensamiento de futuros y qué valor agregado aporta, y proporciona seis ejercicios generales (y un ejercicio de seguimiento) que pueden aplicarse como una serie en un proceso de estrategia holística o convocarse como sesiones individuales al servicio de sus necesidades y capacidades actuales. El menú integrado de opciones proporciona orientación sobre cómo combinar las sesiones individuales para que se ajusten mejor a sus necesidades y preferencias. El anexo ofrece plantillas para poder usarlas en los ejercicios descritos.



# ¿Qué es el pensamiento de futuros y por qué deberíamos practicarlo?

*«Para cambiar el futuro, tenemos que cambiar la historia. No solamente la propia historia y sus protagonistas, sino también quién escribe la historia y a quién le toca contarla. Estas nuevas historias deben tener la capacidad de romper el hechizo de las antiguas historias».*

— Pupil Bisht

En cuanto que individuos, pensamos en el futuro todo el tiempo. Los pensamientos sobre nuestro porvenir, desde decisiones mundanas como decidir qué comer o qué vestir hasta decisiones relevantes sobre nuestras carreras y relaciones, perfilan nuestras acciones y percepciones. Tanto si el futuro parece inminente o lejano, las historias sobre este influyen constantemente en nuestros comportamientos.

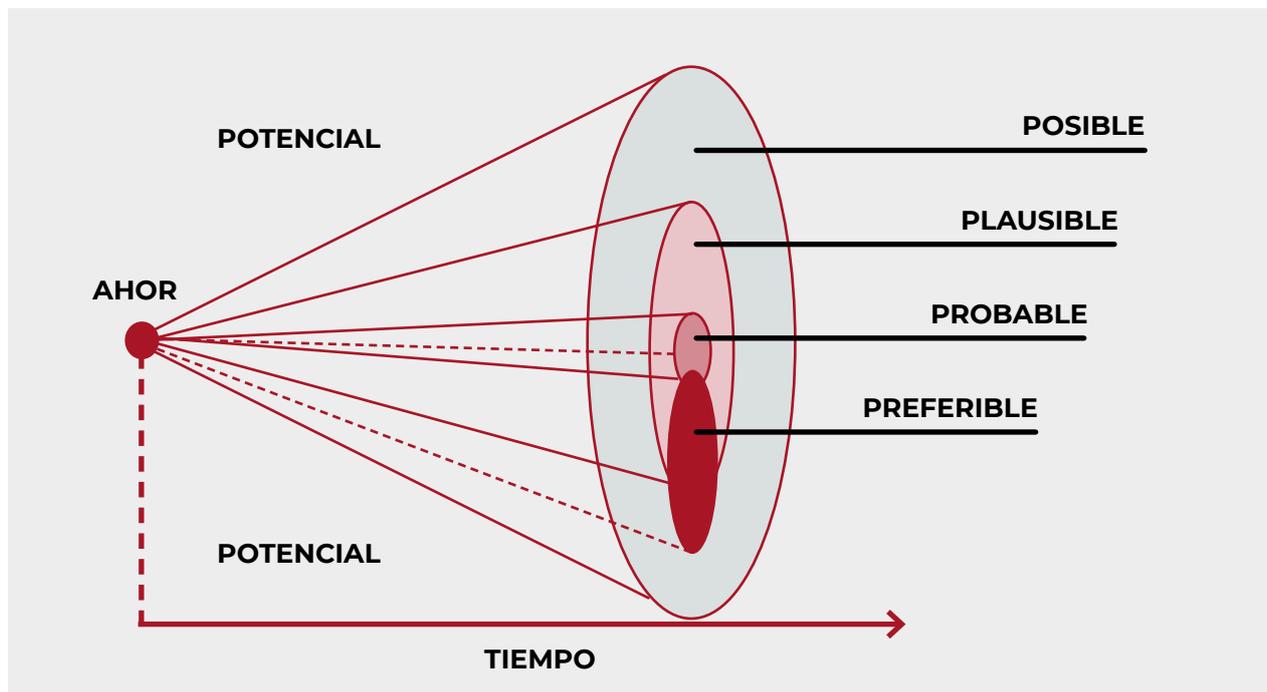
Del mismo modo, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se implican en una planificación continua del futuro. Cuando desarrollamos proyectos, reunimos equipos de personal o elaboramos planes estratégicos, pensamos constantemente en el futuro. Sin embargo, dados los desafíos que enfrentamos y el contexto externo por el que nos desenvolvemos, solemos encontraros atrapados en un ciclo de priorización de las necesidades a corto plazo y de reacción ante las crisis en lugar de forjar de manera proactiva nuestro futuro. Por ello, nuestras visiones e historias a largo plazo del futuro a menudo se mantienen abstractas, relegadas a declaraciones de misión y aspiraciones organizacionales.

## ¿Qué son el pensamiento de futuros y la prospectiva estratégica?

- **El pensamiento de futuros o estudios de futuros** es un campo interdisciplinario que se dedica a investigar, elaborar e instrumentalizar visiones de futuros posibles, probables y preferidos basándose en métodos, modelos y teorías específicos.
- **Los estudios de futuros y la prospectiva estratégica** suelen usarse indistintamente. En esencia, significan lo mismo, aunque el término de 'estudios de futuros' está más arraigado en el mundo académico y la 'prospectiva estratégica' está más arraigada en los contextos empresariales y corporativos.

A lo largo de este kit de herramientas, utilizaremos el término «**futuros**» (plural) en lugar del singular («un futuro»), para destacar la multiplicidad de futuros. Lo hacemos por varias razones:

- En primer lugar, no hay un futuro específico del que tengamos certeza; así pues, no estamos haciendo *predicciones* a través de estos ejercicios, sino que más bien estamos *anticipándonos a posibles* cambios.
- En segundo lugar, al igual que las personas perciben experiencias diversas del presente, las personas experimentarán el futuro de diferentes formas dependiendo de quiénes sean y de dónde estén.



## ¿Cuáles son los elementos del gráfico del cono de futuros?

- **Futuros posibles:** el futuro que podría suceder, incluidos los escenarios impredecibles
- **Futuros plausibles:** teniendo en cuenta los conocimientos actuales, este futuro podría suceder
- **Futuros probables:** teniendo en cuenta las tendencias actuales, lo más probable es que este futuro suceda
- **Futuros preferibles:** dadas las preferencias y emociones, este es el futuro que la población desea que suceda

**Fuente:** El «cono de futuros» fue ideado por [Hancock y Bezold](#) en 1994 para indicar futuros alternativos durante un periodo específico. Demuestra gráficamente que generalmente hay más de un futuro posible que explorar, siendo algunos de ellos plausibles, otros menos probables y una pequeña cantidad preferibles. El futuro preferible puede venir determinado por lo plausible que sea, pero también por las preferencias de un individuo u organización: ¿qué futuro desean que suceda? Hemos rediseñado la imagen del cono de futuros del Foro para el Futuro a los efectos de este kit de herramientas.

## ¿En qué nos ayuda el pensamiento de futuros?

- Comprender el panorama completo y la naturaleza del cambio, y establecer metas a largo plazo que vayan más allá de la reacción ante las crisis inmediatas
- Profundizar en la interdependencia de los problemas y su influencia en cómo ocurre el cambio
- Sacar a la superficie y explorar diferentes perspectivas y mentalidades para asegurarnos de que no estamos construyendo un futuro predominante para unos pocos, sino que lo estamos edificando a partir de nuestra imaginación colectiva
- Pensar de manera diferente e involucrarse de forma diferente con los problemas inmediatos
- Crear un espacio para la colaboración respecto a un futuro compartido
- Practicar el afrontamiento de la incertidumbre
- Evaluar estrategias y adaptarlas según sea necesario para crear organizaciones más ágiles

Si bien este kit de herramientas presenta una serie de herramientas de futuros, el objetivo general es practicar la integración de una **«mentalidad de futuros»**. Para ello tendríamos que adoptar el pensamiento de futuros como un conjunto integrado de creencias y patrones de pensamiento para propiciar verdaderamente un cambio organizacional y sectorial. Una mentalidad de futuros **puede ayudarnos a liberarnos del ritmo frenético y desenfrenado de la reacción ante el presente**, enfrentándonos sistemáticamente a los problemas que acechan a nuestro futuro y al de las generaciones futuras. Habitamos un mundo de hechos y datos, pero también tenemos experiencias vividas, conocimientos ancestrales, sentimientos, esperanzas y valores. Para convertirnos en futuristas, debemos sacar provecho de diferentes formas de pensar que sean creativas, personales y diversas para comprender nuestro presente y dilucidar futuros posibles. Si pensamos y desarrollamos constantemente nuestras ideas sobre el futuro, **podemos contribuir a que los cambios que se produzcan no provoquen parálisis, sino que puedan anticiparse y gestionarse.**

## Principios y consideraciones clave

Ahora que conoce bien el valor de usar los futuros, ¿cuál es la mejor manera de facilitar un proceso de futuros para su organización o grupo de partes interesadas?

Al celebrar las sesiones descritas en este kit de herramientas, le animamos a que respete los siguientes nueve principios para asegurar un resultado provechoso e impactante:

**1**

**Tener una mente abierta:** Acoja diversas perspectivas y anime a los participantes a que exploren ideas libremente. Fomente un entorno inclusivo donde todas las personas se sientan cómodas al compartir sus pensamientos e ideas.

**2**

**Basarse siempre en la evidencia:** Fundamente las discusiones y las decisiones en evidencia empírica y en fuentes dignas de confianza. Esto contribuye a asegurar que las sesiones estén arraigadas en la realidad, lo cual no solo optimiza la legitimidad de la sesión, sino que, además, proporciona una base sólida para futuras iniciativas de planificación.

**3**

**Promover la colaboración:** Facilitar ejercicios colaborativos y discusiones para explotar la inteligencia colectiva del grupo. Anime a los participantes a apoyarse en las ideas de los demás y a trabajar colectivamente hacia objetivos comunes.

**4**

**Ofrecer una orientación clara:** Comunique con claridad los objetivos, las expectativas y el programa de la actividad prospectiva a los participantes. Esto contribuye a mantener a todo el mundo enfocado y permite que la sesión se mantenga bien encauzada.

**5**

**Promover el pensamiento crítico:** Anime a los participantes a cuestionar las suposiciones, desafiar las normas existentes y pensar de forma crítica respecto a posibles escenarios futuros. Esto ayuda a generar conocimientos más profundos y estrategias más sólidas.

**6**

**Fomentar la innovación:** Cree un espacio que estimule la creatividad y la innovación. Anime a los participantes a pensar con originalidad y a explorar ideas y soluciones poco convencionales.

**7**

**Facilitar la reflexión:** Reserve tiempo para la reflexión a lo largo de la sesión para que los participantes puedan procesar la información, establecer conexiones y extraer conclusiones de la información. La reflexión contribuye a profundizar el aprendizaje y a sustentar intelectualmente las acciones futuras.

8

**Ser flexible:** Siga siendo adaptable y teniendo capacidad de reacción ante las necesidades y dinámicas del grupo. Esté preparado para ajustar los planes y actividades en la medida que sea necesario para obtener siempre un resultado positivo.

9

**Incentivar la apropiación:** Fomenta un sentido de apropiación y de rendición de cuentas respecto a los resultados de las sesiones de previsión entre los participantes. Alentar a los participantes a asumir la apropiación de los resultados e involucrarlos en el proceso de toma de decisiones puede aumentar la probabilidad de una acción y efecto significativos después de las sesiones.

## Tenga en cuenta...

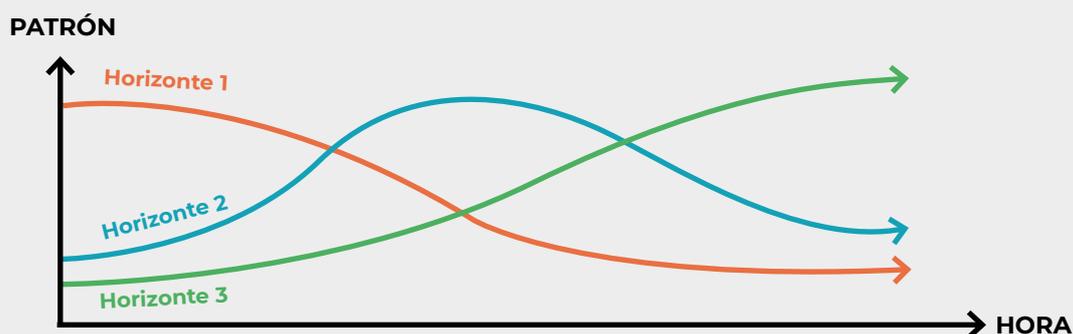
La **sensibilidad y las consideraciones culturales** desempeñan un papel crucial en la realización exitosa de las actividades sugeridas en este kit de herramientas. Reconocer la diversidad de contextos y perspectivas culturales de los participantes es fundamental para promover un entorno inclusivo y eficaz para el pensamiento de futuros. Como facilitador, se le anima a estructurar las actividades de tal forma que se respeten los matices y preferencias culturales, asegurando que todas las personas participantes se sientan valoradas y escuchadas.

## Diseño de metodología de futuros

Para proporcionar una estructura para el pensamiento de futuros, el itinerario de este kit de herramientas está diseñado para seguir los principios generales del proceso de futuros conocido como «Tres horizontes».

### ¿En qué consiste el marco de trabajo de los «Tres horizontes»?

El marco de trabajo de los «Tres horizontes» es una herramienta sencilla e intuitiva para pensar en el futuro. Ayuda a los grupos a explorar patrones sistémicos para identificar cuáles de los patrones dominantes ya no son idóneos para su finalidad, la forma en que las tendencias emergentes pueden dar forma al futuro y qué acción visionaria se necesita para avanzar colectivamente hacia un futuro viable.

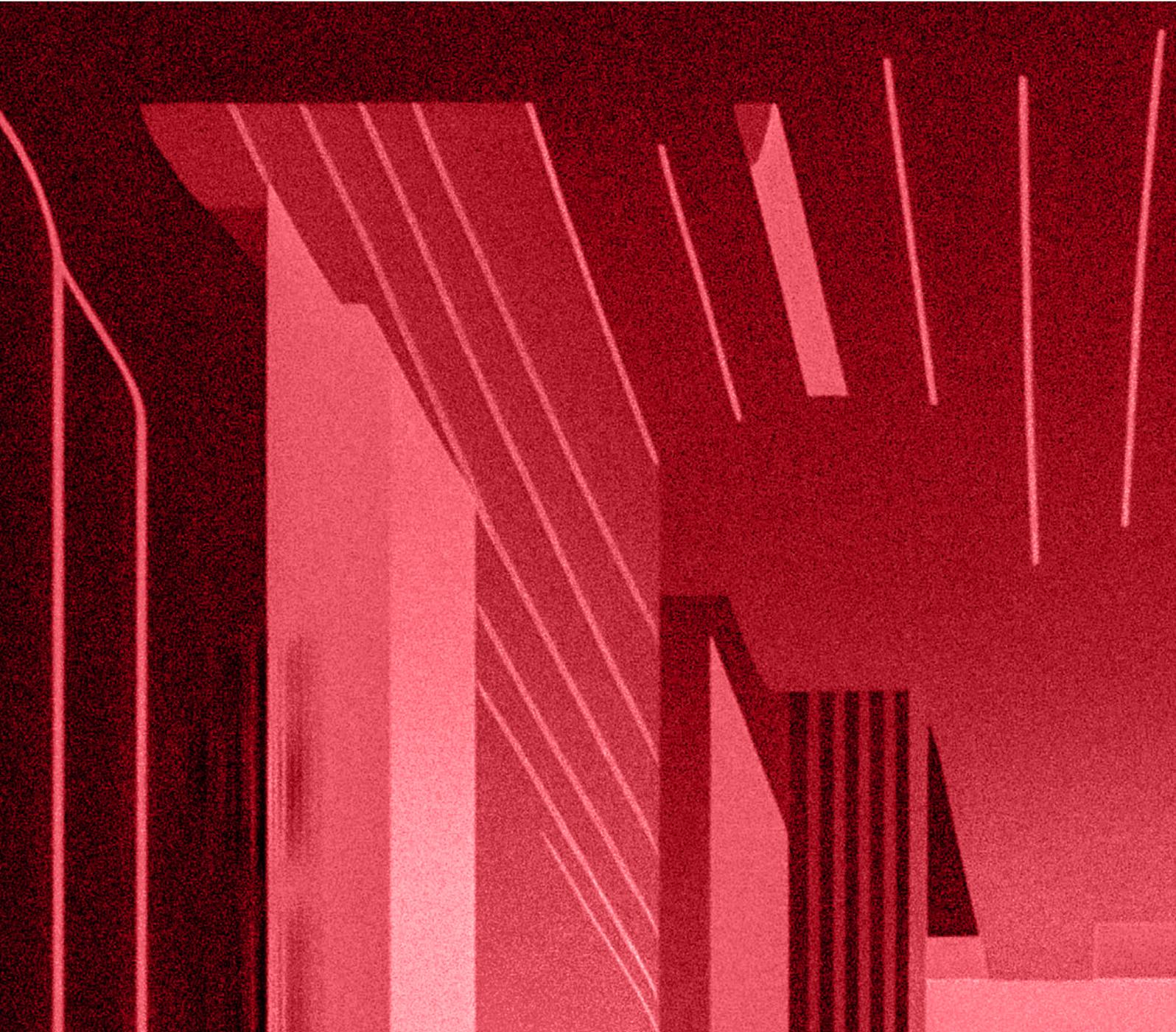


- Horizonte 1:** Este horizonte analiza la situación imperante actual: ¿Cuáles son las características clave del sistema predominante? ¿Qué lo mantiene en vigor? ¿Qué valores, culturas, leyes y eventos contribuyeron a este 'statu quo'? ¿Existe algún indicio de que no es apto para su propósito y de que está fallando? ¿Cuáles son estos indicios?
- Horizonte 3:** Este horizonte gira en torno a la visión del futuro que deseamos alcanzar y sus características potenciales. Reflexionamos sobre lo que podría suponer encontrarse en esos futuros deseados y las repercusiones que podrían tener en nuestras vidas y trabajo. Comenzamos a identificar: ¿Dónde podríamos ver el germen de esos futuros en el presente?
- Horizonte 2:** Este horizonte es la zona de transición, y tiene en cuenta intervenciones que podrían tender un puente entre el presente y el futuro, y transformar el sistema en vigor. El Horizonte 2 es una etapa crítica, ya que nos permite diseñar itinerarios que conduzcan al futuro deseado descrito en el Horizonte 3 e identificar qué itinerarios pueden conllevar el riesgo de mantener el sistema actual establecido.

**Fuente:** Los «Tres horizontes» (3H) es un marco de trabajo destinado a imaginar un futuro compartido y a crear caminos hacia él que fue creado por primera vez por el futurista Bill Sharpe. La organización benéfica educativa H3Uni desarrolló esta imagen para proporcionar orientación sobre los marcos necesarios para manejar las próximas incertidumbres. Esta imagen se ha rediseñado ahora para este kit de herramientas.

Las actividades de este kit de herramientas se desarrollaron para guiarle a lo largo de un viaje desde la exploración del presente (Horizonte 1) hasta la visualización de potenciales y posibles futuros (Horizonte 3) y, en última instancia, hasta el análisis de las acciones que puedan reducir la brecha entre una visión del futuro y la situación imperante (Horizonte 2).

Antes de cada sesión, encontrará información adicional sobre a qué aspecto del proceso de los «Tres horizontes» se refieren las siguientes actividades.



# Menú de opciones

Seguir toda la metodología descrita aquí puede producir aportes más sólidos, inclusivos y llenos de matices en su toma de decisiones y planificación de acciones, pero no es un requisito. Si bien es útil tener una gama completa de opciones al alcance de su mano, debe priorizar y seleccionar las herramientas en función de sus necesidades, capacidades y recursos.

## Descripción de la sesión

### **Sesión 1** Exploración de tendencias

### **Sesión 2** Rueda de futuros

### **Sesión 3** Inmersión en escenarios

3.1: Inmersión en escenarios - ParEvo

3.2: Inmersión en escenarios - Matriz de 2 x 2

3.3: Inmersión en escenarios - Recursos externos

### **Sesión 4a** Lluvia de ideas y priorización acciones sectoriales

### **Sesión 4b** Pasar de las acciones sectoriales a las acciones organizativas

### **Sesión 5** Planificación de acciones organizativas

### **Sesión 6** Planificación de acciones individuales

### **Sesión de seguimiento** Revisión posterior al taller

Hemos organizado las sesiones en categorías en función de lo que prefiera explorar:

## 1. Centrarse en los futuros individuales

310–360 MIN

Si desea enfocarse en cómo piensan las personas de su organización sobre el futuro, le sugerimos:

- Sesión 2 (Rueda de futuros)
- Sesión 3.2 (Inmersión en escenarios: matriz de 2 x 2)
- Sesión 6 (Planificación de acciones individuales)

## 2. Creación de visiones y planes rápidos

120–160 MIN

Si desea una versión condensada del desarrollo de la visión y la planificación de acciones, le sugerimos:

- Sesión 3.1 (Inmersión en escenarios: ParEvo)
- Sesión 5 (Planificación de acciones organizativas)

## 3. Profundización en la exploración de futuros

200–350 MIN

Si desea priorizar la exploración de dónde nos encontramos hoy y de una visión de futuro, le aconsejamos que priorice los ejercicios de inmersión:

- Sesión 1 (Exploración de tendencias)
- Sesión 2 (Rueda de futuros)
- Sesión 3.1 o 3.2 (Inmersión en escenarios: ParEvo o matriz de 2 x 2)

## 4. Integrar el pensamiento de futuros en las acciones

500–720 MIN

Si desea explorar el futuro y emplear esas visiones para dar forma a las acciones individuales y organizativas, le recomendamos que revise todos los componentes del taller. Tome nota de que esto se puede hacer a lo largo de varios días.

- Sesiones 1-6 \*

\* Para la Sesión 3, elija una de las opciones descritas en función de sus necesidades.

- Sesión de seguimiento (intercambio de impresiones posterior al taller) en una fecha posterior

Hemos incluido información sobre cada una de estas herramientas concretas en los siguientes capítulos. Para obtener más información sobre una herramienta individual, vaya a la sección que aparece en el menú.

Consulte la guía del facilitador de abajo para obtener una descripción general de cómo el flujo podría adaptarse al programa de un taller, incorporando descansos adicionales y espacio para la reflexión. Las plantillas a las que nos referimos se pueden encontrar en el anexo e imprimirse o completarse en línea. Las plantillas también están hipervinculadas en cada sesión correspondiente.



# GUÍA DEL FACILITADOR

## Actividades de calentamiento

Las actividades de calentamiento desempeñan un papel crucial para establecer el tono y fomentar el compromiso en un taller de prospectiva estratégica. Estas actividades van más allá de los meros rompehielos; son herramientas esenciales para crear un entorno propicio para la exploración y la colaboración eficaces. Los talleres de prospectiva estratégica pueden estar llenos de información, y las actividades de calentamiento proporcionan un momento para que los participantes hagan una pausa, carguen las pilas y se redinamicen.

Estas actividades, cuando se seleccionan cuidadosamente, pueden sentar las bases para ayudar a los participantes a entrar en el espacio y comprender que el futuro no está predeterminado, lo cual facilita una transición sin problemas a los ejercicios. Si bien le sugerimos algunas actividades de calentamiento de este kit de herramientas, le recomendamos también que considere la opción de preguntar a los participantes si conocen alguna actividad de calentamiento que les gustaría realizar, ya que esta puede ser una oportunidad para descubrir talentos ocultos y aspectos culturales entre los participantes.

Si quiere conocer más actividades de calentamiento, le recomendamos que explore el Capítulo 12 del *Strategic Foresight Book* de Solferino Academy de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC). Allí, encontrarás una variedad de ejercicios de calentamiento atractivos para dinamizar y preparar a los participantes para su viaje de prospección estratégica.

## Titulares del futuro



### Objetivos

Esta actividad ayuda a los participantes a recurrir a su imaginación y comenzar a pensar en posibles escenarios del futuro.



### Consejos

Al hacer grupos, asegúrese de que los participantes estén agrupados con otros de diferentes departamentos u organizaciones, si es posible, para mejorar la creatividad.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

#### Duración:

~20 min,  
dependiendo del  
número de grupos

#### Materiales:

- notas adhesivas
- marcadores
- rotafolio

#### Configuración:

Divida a los participantes en grupos pequeños, con un máximo de cuatro personas en cada grupo

	Flujo de actividades
2'	Divida a los participantes en grupos pequeños y proporcione a cada grupo un taco de notas adhesivas y marcadores.
3'	Indique a los grupos que imaginen que son periodistas del futuro que informan sobre eventos que tendrán lugar dentro de 10 o 15 años.
10'	<p>Pídale a cada grupo que escriba 2 o 3 titulares que recojan un evento o tendencia significativa que prevén que sucederá en el futuro.</p> <p><i>Si se bloquean, anime a los participantes a hacer una lluvia de ideas sobre los eventos de «titulares» de la actualidad y piense en cómo podrían desarrollarse estos eventos en 10-15 años. También podría hacerles pensar en los patrones recientes en tecnología, movimientos sociales o política, y en lo que podríamos esperar en el futuro si las cosas persisten en una dirección similar.</i></p> <p>Fomente la creatividad y el pensamiento innovador.</p>
5'	Después de un tiempo establecido, haga que cada grupo comparta sus titulares con el resto de los participantes del taller.

## Conteo zip-zap



### Objetivos

Promover la concentración de los participantes a la vez que se introduce un elemento de cambio inesperado que sugiere la naturaleza incierta del futuro. El objetivo es contar conforme a reglas específicas, manteniendo la atención a los posibles cambios en la dirección del juego.



### Consejos

Para grupos más grandes, haga una demostración de la actividad con una o dos rondas de prueba después de explicar las reglas.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~10 min

**Materiales:**  
ninguna

**Configuración:**  
Distribuya al grupo en un círculo

	Flujo de actividades
5'	<p>Presente las siguientes reglas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El primer jugador comienza diciendo en voz alta el número «1». El segundo jugador prosigue diciendo el siguiente número (2), el tercer jugador el siguiente (3), y así sucesivamente.</li> <li>2. Todos los múltiplos de 7 (7, 14, 21, 28, 35...) deben reemplazarse por «Zip». La persona que tiene el turno dice «Zip» en lugar de decir «7» o un múltiplo de 7.</li> <li>3. Todos los números que terminan en 7 (17, 27, 37...) deben reemplazarse con la palabra «Zap», y el sentido del juego cambia. Por ejemplo, si el juego se movía en el sentido de las agujas del reloj alrededor del círculo, ahora debería ir en sentido contrario a las agujas del reloj. El juego continúa así hasta que alguien comete un error contando u olvide decir «Zip» o «Zap» cuando sea necesario.</li> <li>4. Si se comete un error, el juego se detiene y vuelve a comenzar sin el jugador que tuvo un error, y el juego prosigue como se describió anteriormente.</li> </ol>
5'	Lleve a cabo el ejercicio y vuelva a comenzar tantas veces como crea necesario para redinamizar al grupo.

# Explorar el presente: Horizonte 1

## ¿En qué consiste?

Las sesiones 1 y 2 imbuyen a los participantes en el estado actual de las cosas, incidiendo en las tendencias actuales que afectan al espacio cívico y las consecuencias futuras previstas y no previstas de esas tendencias.

## Resultado deseado

Las sesiones permiten a los participantes compartir y registrar lo que están observando y la dirección del cambio que surge en el sector. El diseño estimula a los participantes a comenzar a desplegar su imaginación, buscar puntos ciegos y entrar en el estado mental de la prospección estratégica.

## Sesión 1: Exploración de tendencias



### Objetivos

Esta sesión analiza las tendencias clave que conforman el espacio cívico en la actualidad y la manera en que interactúan entre sí. Les participantes lograrán una comprensión global del panorama en evolución, incluidas las tendencias identificadas y cualquier punto ciego o brecha del espacio cívico. Esta sesión promueve la colaboración y el pensamiento crítico, dotando a los participantes de capacidades para manejarse con las tendencias y proporcionándoles con los conocimientos necesarios para enfrentarse de manera eficaz con los desafíos y oportunidades que tienen por delante.



### ¿Qué son las tendencias?

**Las tendencias** son conjuntos de señales y eventos – y su agrupación en patrones – que indican una dirección probable del cambio. No se comportan de forma aislada, y la identificación de interrelaciones nos permite descubrir correlaciones y relaciones causales.



### Consejos

Al identificar y analizar las tendencias, puede adquirir conocimientos sobre las fuerzas que conforman el entorno operativo de su organización. Estas tendencias brindan la base para construir escenarios, que son posibles discursos que describen estados futuros fundamentados en diferentes combinaciones de tendencias clave.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~55 min

**Materiales:**

- tarjetas de tendencias
- plantilla vacía de tarjeta de tendencia
- bolígrafos
- marcadores
- papel

**Configuración:**  
Divida a los participantes en grupos de 4 a 6 personas

	<b>Flujo de actividades</b>	<b>Resultados</b>
5'	Explique brevemente qué son las tendencias y cómo interactúan entre sí. Ofrezca de 2 a 3 ejemplos de tendencias.	Acláreles la terminología y el proceso
5'	Presente un panorama general de las tendencias que afectan al espacio operativo cívico y de la sociedad civil. Comparta las «tarjetas de tendencias», incluida una plantilla de tarjeta vacía, con los participantes.	Proporcione una «radiografía» del horizonte del estado actual de las cosas
20'	<p>Los participantes leen las tendencias descritas y debaten sobre ellas en grupos. Pídales que reflexionen sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué tendencias son las más disruptivas para los sistemas actuales?</li> <li>■ ¿Cómo se interrelacionan entre sí?</li> </ul>	Familiarícese con las tendencias ya recopiladas
10'	Los grupos identifican cualquier tendencia faltante que afecte al espacio operativo cívico y de la sociedad civil utilizando la(s) tarjeta(s) de tendencia vacía(s).	Identificar los puntos ciegos o las brechas
15'	Pida a los grupos que compartan sus ideas sobre las tendencias y las tendencias que faltan.	Reconocer los conocimientos especializados y la experiencia del grupo

## Sesión 2: Rueda de futuros



### Objetivos

El ejercicio de la rueda de futuros sirve como un puente crucial que conecta la exploración de tendencias y el desarrollo de escenarios, lo que permite a los participantes anticiparse eficazmente al cambio y desenvolverse por futuros complejos. La rueda de futuros facilita esta transición al examinar sistemáticamente las posibles implicaciones e interrelaciones de cada tendencia. Permite a los participantes explorar cómo las tendencias pueden evolucionar a lo largo del tiempo, identificar incertidumbres críticas y vislumbrar futuros alternativos. Mediante este proceso, pueden desarrollar discursos racionales sólidos de escenarios que posibiliten la toma de decisiones estratégicas y la planificación proactiva frente a la incertidumbre.

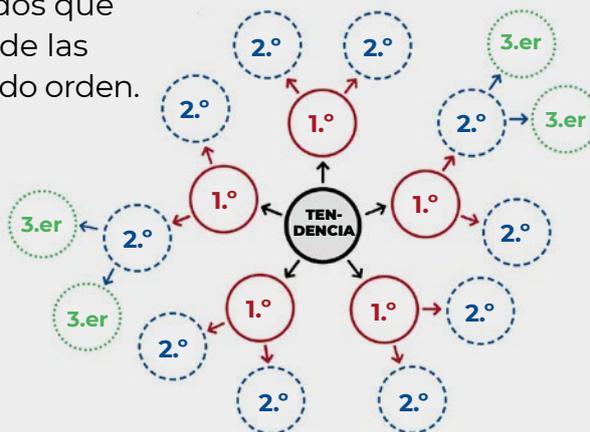


### ¿Qué es la rueda de futuros?

La «**rueda de futuros**» es una herramienta que nos permite analizar sistemáticamente las repercusiones directas e indirectas de importantes tendencias y problemas. Dicho análisis también arroja luz sobre varias relaciones presentes en sistemas complejos.

- **Las consecuencias de primer orden** se refieren a las repercusiones inmediatas y directas de una tendencia o evento, y generalmente se representan gráficamente en los círculos que conectan directamente con la tendencia o el problema que debe analizarse.
- **Las consecuencias de segundo orden** se refieren a las repercusiones o resultados indirectos que se derivan de las consecuencias de primer orden de la tendencia o el problema.
- **Las consecuencias de tercer orden** se refieren a los a las repercusiones o resultados que surgen como resultado de las consecuencias de segundo orden.

La rueda de futuros fue originalmente ideada por Jerome Glenn en 1971 y rápidamente se convirtió en una de las herramientas favoritas para ayudar a pensar en las consecuencias imprevistas y tomar mejores decisiones.





## Consejos

- Esta sesión examina una tendencia priorizada clave, utilizando la «rueda de futuros» para ayudar a los participantes a comprender cómo evoluciona la tendencia durante un periodo específico y acarrea consecuencias no deseadas. El mapa visual elaborado en este ejercicio permite una mejor anticipación de los riesgos y oportunidades que pueden surgir a raíz de las posibles implicaciones de una tendencia, ya sea directa o agravante.
- Puede elegir su propio marco temporal, pero le recomendamos que lo utilice entre 5 y 20 años en el futuro, ya que este periodo funciona mejor con la actividad. Cuando lo haya elegido (p. ej., 5 o 10 años), mantenga el mismo marco temporal para los siguientes ejercicios.



## ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~60–75 min

- Materiales:**
- rotafolio
  - notas adhesivas
  - marcadores
  - [plantilla de «rueda de futuros»](#)
  - [completado ejemplo](#)

**Configuración:**  
Divida a los participantes en grupos de 4 a 6 personas. La sala debe tener suficiente espacio para procurar que los grupos no trabajen demasiado cerca unos de otros. Si ya ha realizado la sesión de tendencias, mantenga los mismos grupos.

	Flujo de actividades	Resultados
5'	Como facilitador, asigne una tendencia por grupo. En una cohorte más grande, puede tener de 2 a 3 grupos analizando la misma tendencia en paralelo.	
5'	Facilite una descripción general de la metodología de la rueda de futuros con una rueda completada previamente y explique cómo una tendencia tiene consecuencias directas e indirectas. Comparta la plantilla de «rueda de futuros».	Explíqueles con claridad la terminología y el proceso
30'	Pida a los participantes que completen la plantilla de la rueda de futuros identificando las consecuencias directas e indirectas de una tendencia asignada en un horizonte temporal elegido (p. ej., 5 o 10 años). Todos los grupos trabajan sobre el mismo marco temporal.	Reflexione sobre las consecuencias y las repercusiones interrelacionadas

## HORIZONTE 1

	<p>Pida a los participantes que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lean la tendencia asignada</li> <li>2. Identifiquen consecuencias directas de primer orden</li> <li>3. Identifiquen consecuencias indirectas de segundo orden</li> <li>4. Identifiquen consecuencias indirectas de tercer orden</li> </ol> <p>Ejemplos de posibles tendencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las herramientas de IA son utilizadas por los gobiernos para monitorear a los actores de la sociedad civil y socavar sus acciones.</li> <li>■ Los actores estatales y no estatales hacen campañas de desinformación para desacreditar a las organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>■ Las divisiones internas en el seno de la sociedad civil y la polarización entre determinados grupos provocan una falta de unidad en el sector de la sociedad civil.</li> </ul> <p>Puede utilizar cualquier tendencia, incluida una de las tendencias que los participantes identificaron en el ejercicio anterior. Para lograr una mayor claridad, intente expresar una tendencia elegida en una oración (como se mostró anteriormente).</p> <p>Pida a los participantes que completen la plantilla a la vez que se plantean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué está cambiando?</li> <li>■ ¿Quién se está viendo afectado por el cambio?</li> <li>■ ¿Dónde se está produciendo el cambio?</li> <li>■ ¿Cómo se interrelacionan las repercusiones individuales identificadas con otras repercusiones? ¿Se agravan o disminuyen en términos de efecto?</li> </ul> <p>Anime a los participantes a analizar las repercusiones e implicaciones identificadas.</p>	
20'	Si tiene grupos debatiendo en paralelo la misma tendencia, pida a los grupos que se emparejen con grupo(s) de la misma tendencia y que hablen sobre qué surgió y qué consecuencias les resultaron sorprendentes.	Reserve un tiempo para compartir ideas y crear sentido
15'	<p><i>Opcional (si finaliza su taller con este ejercicio):</i></p> <p>Pida a los participantes que revisen las implicaciones de la rueda de futuros, mediante las siguientes preguntas rápidas para ayudar a iniciar conversaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cómo podrían estas implicaciones suponer un desafío para su organización?</li> <li>■ ¿Cómo podrían la estructura y los enfoques actuales de su organización hacer frente a estos desafíos?</li> <li>■ ¿Qué se debe hacer en el futuro a corto plazo para responder a esta tendencia? ¿Y en el futuro a más largo plazo?</li> </ul>	Revise la rueda de futuros relativa a su contexto

# Visualizar futuros posibles: Horizonte 3

## ¿En qué consiste?

Imaginar y sumergirse en futuros posibles puede ayudar a los participantes a identificar los futuros deseados, y las características clave de estos futuros pueden contribuir a dar forma y dirigir nuestros esfuerzos hacia el diseño de direcciones de acción transformadoras. Puede proporcionar motivación y esperanza esenciales entre los participantes para vislumbrar y experimentar los futuros que desean materializar. Los escenarios son una herramienta sistémica útil para imaginar y describir futuros posibles, al explorar la relación entre múltiples factores que (pueden) dar forma a esos futuros. Al presentar futuros posibles, los escenarios ayudan a los participantes a lidiar con la incertidumbre y la interconexión, y actúan como un estímulo para posibilitar una estrategia o un proceso de innovación.

## Resultado deseado

Estos futuros posibles, compuestos por varias historias, tendencias y factores subyacentes, permiten que los participantes tengan en cuenta los riesgos y oportunidades sistémicos que podrían derivarse de un cierto conjunto de opciones. Esta actividad fortalece el músculo de los futuros de los participantes y los prepara para examinar y reflexionar más detenidamente (sobre) sus acciones, decisiones y procesos con un enfoque preventivo.

## Sesión 3: Inmersión en escenarios

Esta sesión se basa en las conclusiones obtenidas al explorar las tendencias clave y las posibles implicaciones e interrelaciones de estas tendencias a través de la rueda de futuros. Impulsa a los participantes a que creen sus propios escenarios de futuro o a interactuar con los escenarios ya desarrollados. Al alentar a los participantes a plantearse las oportunidades y riesgos sistémicos de estos escenarios, junto con las tendencias que entran en juego y sus manifestaciones, la sesión tiene como objetivo enriquecer el pensamiento de futuros y cultivar las capacidades prospectivas.

### ¿Qué son los escenarios?

**Los escenarios** son historias que describen futuros posibles explorando la interacción de diferentes factores que moldean esos futuros. Al presentar diferentes futuros posibles, los escenarios proporcionan una forma importante de enfrentarse con la incertidumbre del futuro.

Planteamos **dos enfoques** para explorar escenarios y ofrecemos **recursos adicionales** para que cree sus propios escenarios. Como facilitador, elija una de las siguientes opciones en función de sus objetivos y la capacidad de participación de su grupo. Las actividades varían en duración y nivel de intensidad, por lo que le sugerimos que las lea todas antes de decidir qué enfoque es el idóneo.

- 1. Versión corta:** El primer enfoque implica el uso de tres escenarios «ParEvo» creados a partir de los resultados del ejercicio «Una historia de espacio cívico, 2024-2034». Estos escenarios están diseñados para permitir a los participantes ahondar rápidamente en el examen de las oportunidades y desafíos que se le presentan al espacio operativo cívico y de la sociedad civil, y para desarrollar las estrategias en consecuencia. Este enfoque permite a los recién llegados implicarse fácilmente con el concepto de pensamiento de futuros sin necesidad de crear sus propios escenarios.
- 2. Versión mediana:** El segundo enfoque proporciona una plantilla de matriz 2 x 2 para generar sus propios escenarios utilizando incertidumbres clave que les participantes identifiquen. Este ejercicio ayudará a su grupo a profundizar en sus desafíos únicos y desarrollar escenarios personalizados que aborden sus necesidades específicas. Este enfoque es apropiado para grupos con más experiencia y tiempo, así como los que tienen interés en crear escenarios de futuro.
- 3. Versión (más) larga:** El tercer enfoque facilita enlaces a materiales externos que detallan técnicas seleccionadas de generación de escenarios de futuro, ofreciendo diferentes maneras de diseñar sus propios escenarios y expandir sus habilidades como facilitador de futuros.

## 3.1 Inmersión en escenarios usando los resultados del ejercicio de ParEvo: «Una historia del espacio cívico, 2024–2034»



### Objetivos

Esta sesión está destinada a permitir que los participantes trabajen con escenarios de futuro ya desarrollados del ejercicio de ParEvo «Una historia del espacio cívico, 2024-2034». Este enfoque permite a los participantes servirse de los marcos de trabajo de escenarios existentes, lo que ahorra tiempo y propicia una exploración más intensa de las posibilidades del futuro. Considere la opción de llevar a cabo esta sesión si su objetivo es permitir que los participantes centren sus esfuerzos en el análisis y la planificación estratégica, lo que resultará en debates esclarecedores e interesantes procesos de toma de decisiones.



### ¿Qué es ParEvo y «Una historia del espacio cívico, 2024-2034»?

**ParEvo** es un método para explorar futuros posibles (o historias) utilizando un proceso evolutivo participativo («ParEvo»). El proceso contribuyó a la creación de **«Una historia del espacio cívico, 2024-2034» de ICSCentre**, que incluye 109 historias generadas únicas acerca del futuro, cada una de las cuales ofrece distintas posibilidades, oportunidades y desafíos. Escrito por un grupo medular de 15 participantes de la sociedad civil y con los comentarios de un grupo de analistas de una amplia gama de orígenes demográficos y sociales, las historias se crearon mediante ocho modelos de narración. El informe ParEvo describe los principales temas que afloraron a lo largo de las historias, presenta ideas viables sembradas por las historias, y describe estrategias para posibilitar el pensamiento de futuros.

Para esta sesión, se elaboraron tres escenarios condensando tres argumentos del ejercicio ParEvo «Una historia del espacio cívico, 2024–2034». Se pidió a los participantes en el ejercicio ParEvo que etiquetaran sus historias como probables o improbables, así como deseables o indeseables. Elegimos crear los escenarios a partir de tres hilos argumentales que se identificaron como: 1) probable y deseable, 2) probable pero indeseable y 3) improbable pero deseable. Estos escenarios sirven como base para el siguiente debate.



## Consejos

Cada uno de estos escenarios contiene mucha información; por lo tanto, recomendamos asignar suficiente tiempo para leer el escenario seleccionado minuciosamente. Si es posible, divida a los participantes en tres grupos y haga que cada grupo trabaje sobre un escenario. Si tiene un grupo grande, puede tener grupos paralelos trabajando sobre el mismo escenario.



## ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~85–95 min

**Materiales:**

- bolígrafos
- papel de rotafolio
- plantilla de «escenarios ParEvo»

**Configuración:**  
Divida al grupo en equipos de 4 a 6 personas. Si ya ha realizado la exploración de tendencias o la sesión de la rueda de futuros, mantenga los mismos grupos.

	Flujo de actividades	Resultados
5'	Presente y sintetice el conjunto de escenarios seleccionado con la advertencia de que no son proyecciones ni indicativos del futuro.	Explíqueles con claridad la terminología y el proceso
5'	Comparta los escenarios con los grupos (1 escenario por mesa). Si tiene una cohorte grande, puede tener más de un grupo analizando el mismo escenario.	
40'–50'	<p>En los grupos, pida a los participantes que exploren los escenarios utilizando las siguientes preguntas y consigne las respuestas en un papel de rotafolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué indicios de este futuro ve en el presente? ¿Qué tendencias están presentes?</li> <li>■ ¿Qué es diferente respecto a la actualidad? ¿Qué es lo que falta?</li> <li>■ ¿Qué riesgos conlleva este escenario para el espacio cívico?</li> <li>■ ¿Qué oportunidades brinda este escenario para el espacio cívico?</li> </ul> <p>Asegúrese de que al menos la mitad del tiempo asignado se dedique a identificar riesgos y oportunidades.</p>	Haga una inmersión e identifique las características de los futuros posibles

HORIZONTE 3

<p>20'</p>	<p><i>Opcional</i></p> <p>Si tiene más de un grupo trabajando sobre el mismo escenario, pida a los grupos del mismo escenario que junten las mesas e intercambien conocimientos y deficiencias.</p> <p>Pida a los participantes que produzcan de forma conjunta un activo en papel de rotafolio para cada escenario que resuma los riesgos u oportunidades del escenario (por. ej., un titular, un dibujo o una publicación en redes sociales). ¡Anímelos a mostrarse creativos!</p>	<p>Ponga a prueba las suposiciones</p> <p>Cree un activo basado en cada escenario</p>
<p>15'</p>	<p>En la sesión plenaria, pida a los grupos de escenarios que compartan sus ideas clave y presenten el activo que crearon.</p>	



## 3.2 Inmersión en escenarios usando una matriz de 2 x 2



### Objetivos

Esta sesión está diseñada para ayudar a los participantes a generar escenarios usando una matriz de 2 x 2 y evaluar las potenciales repercusiones de estos futuros para ellos y sus organizaciones.

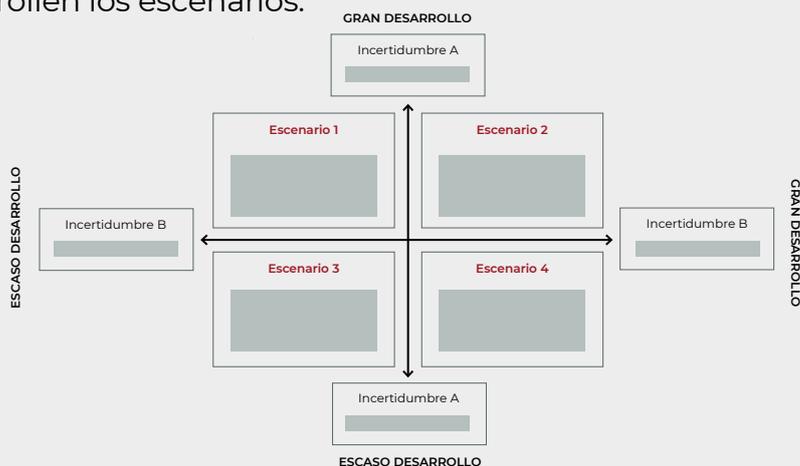


### ¿Qué es una matriz de 2 x 2?

La **matriz 2 x 2** es uno de los métodos más utilizados para crear escenarios en un proceso de prospectiva estratégica. Ofrece un enfoque sencillo, pero poderoso y estructurado para crear una serie de cuatro futuros posibles que contemplan la interacción de incertidumbres críticas y sus interrelaciones.

### ¿Cómo se crea una matriz 2 x 2?

La matriz 2 x 2 se basa en dos incertidumbres. Las cuatro celdas de la matriz representan cuatro combinaciones diferentes de estas incertidumbres. Las incertidumbres críticas pueden incluir aspectos como el espacio cívico, el poder centralizado, la economía o la gobernanza. Esta es la parte más difícil del ejercicio, ya que solamente puede elegir dos incertidumbres críticas para formar la matriz. Tratar de identificar las grandes fuerzas sociales que al mismo tiempo que son inciertas, tienen el potencial de impulsar un cambio generalizado. Cuando haya identificado las incertidumbres, pida a los participantes que creen un andamiaje básico de un escenario en cada una de las cuatro celdas. Partiendo de este andamiaje, el grupo puede crear escenarios tan breves como un par de oraciones o tan largos como un par de páginas, dependiendo de hasta qué punto pretenda que desarrollen los escenarios.



### ¿Por qué debemos usar el método de matriz 2 x 2?

- Genera escenarios cualitativamente diferentes entre sí de forma lógica, deductiva, no aleatoria.
- Asegura que las incertidumbres críticas impulsarán el cambio en todos los escenarios.
- Es el más adecuado para analizar incertidumbres a nivel macro, como el crecimiento económico, el espacio democrático, el cambio tecnológico o la visión del mundo.
- Permite la coherencia del tono y el tema en los cuatro escenarios.



### Consejos

- Los escenarios deben ser simples aunque novedosos y tender en cuenta qué eventos podrían haber desembocado en ese futuro.
- Evite los escenarios «más probables». Aunque todos los escenarios deben ser plausibles y tener matices, invite al grupo a pensar de forma disruptiva e imaginativa.
- Los escenarios generados en este ejercicio constituirán un primer borrador.
- El ejercicio debe ir seguido de algunas iteraciones más y pruebas de escenario con un panel de colegas/expertos que no formaron parte del proceso de creación de escenarios. Recomendamos analizar conjuntos de escenarios creados por otras organizaciones para comprender la amplitud y el enfoque potenciales de sus escenarios.
- Puedes repetir este ejercicio para explorar la interacción de diferentes incertidumbres críticas.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duration:**  
~200–220 min

**Materiales:**

- bolígrafos
- [plantilla de «matriz de 2 x 2»](#)
- [ejemplo completado](#)

**Configuración:**  
Divida al grupo en cuatro equipos. Si el grupo es grande, divídalo en ocho equipos.

	<b>Flujo de actividades</b>	<b>Resultados</b>
5'	Presente la matriz de 2 x 2 como un proceso estructurado para crear escenarios futuros y el objetivo de la sesión, que consiste en explorar la interacción de incertidumbres críticas.	Acláreles la terminología y el proceso
10'	Utilice el proceso de priorización de tendencias para identificar las dos incertidumbres críticas que conformarán los ejes de su matriz. Si aún no tiene dos en mente, lance una lluvia de ideas sobre una lista de incertidumbres críticas con el grupo y elija dos que le gustaría explorar más a fondo.	Cree una lista de incertidumbres críticas con dos de ellas priorizadas
15'	Defina sus ejes. Coloque las dos incertidumbres a lo largo de un eje «x» y de un eje «y» con un extremo elevado y un punto bajo para crear dos polos. Podría observar la expresión débil frente a la fuerte de la incertidumbre o la incertidumbre aumentada frente a la disminuida. Por ejemplo, la gobernanza central frente a la gobernanza descentralizada o el crecimiento económico elevado frente a la recesión económica.	Represente dos incertidumbres en la matriz de 2 x 2
20'	<p>Ahora tiene cuatro cuadrantes distintos, cada uno con una combinación diferente de incertidumbres. Para cada escenario, haga lo siguiente junto con los participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idee un título atractivo que haga que el escenario de cada cuadrante sea distinto y memorable.</li> <li>2. Escriba una o dos oraciones sobre cada escenario – ¿Qué implicaciones tiene para el mundo la interacción de las dos incertidumbres críticas?</li> </ol>	<p>Desarrolle una matriz con 4 permutaciones en los 4 cuadrantes</p> <p>Cada cuadrante proporciona la lógica central para un escenario distinto</p>
30'–40'	<p>En cada uno de los cuatro grupos, pida a los participantes que preparen una historia o discurso para un cuadrante establecido dentro de un horizonte temporal elegido (p. ej., 5, 10 o 20 años en el futuro), utilizando las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿En qué están trabajando las OSC de cara a este futuro?</li> <li>■ ¿Cuáles son algunos resultados directos e indirectos de las incertidumbres?</li> <li>■ ¿Qué otras tendencias están influyendo en este futuro?</li> <li>■ ¿Quiénes son las principales partes interesadas afectadas en este futuro?</li> <li>■ ¿Qué normas o valores sociales subyacen a este futuro?</li> <li>■ ¿Cómo es el panorama político y ambiental global?</li> </ul> <p>Pida a los participantes que den un título para la narración.</p>	Cree 4 escenarios, uno por grupo

## HORIZONTE 3

15'	En la sesión plenaria, pida a los grupos que compartan el título y las características clave del escenario creado.	
20'	<p>Intercambie escenarios entre grupos para permitir una ronda de iteraciones y cambios. Pida a los grupos que proporcionen retroalimentación mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ el análisis de lo que podría faltar en el escenario</li> <li>■ el análisis de cualquier sesgo/suposición que esté afectando el escenario</li> <li>■ el análisis de cualquier inquietud sobre cómo surgieron los eventos del escenario; ¿hay algún desarrollo/cambio faltante que afectaría al escenario?</li> </ul>	Ponga a prueba las suposiciones y los sesgos
20'	Devuelva el escenario al grupo que lo creó. En los grupos de creación de escenarios originales, anime a los participantes a contemplar las iteraciones y los cambios sugeridos, y a hacer modificaciones en el escenario.	
30'–40'	<p>Una vez que haya finalizado los escenarios, cree un nuevo conjunto de cuatro grupos y pídale que exploren uno de los escenarios creados usando las siguientes preguntas.</p> <p>Consigne las respuestas en un papel de rotafolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué indicios de este futuro ve en el presente? ¿Qué tendencias están presentes?</li> <li>■ ¿Qué es diferente respecto a la actualidad? ¿Qué es lo que falta?</li> <li>■ ¿Qué riesgos conlleva este escenario para el espacio cívico?</li> <li>■ ¿Qué oportunidades brinda este escenario para el espacio cívico?</li> </ul> <p>Asegúrese de que al menos la mitad del tiempo asignado se dedique a identificar riesgos y oportunidades.</p>	Profundice e identifique las características de los futuros preferido
20'	Pida a los participantes que produzcan de forma conjunta un activo en papel de rotafolio para cada escenario que resuma los riesgos u oportunidades de su escenario (p. ej., un titular, un dibujo o una publicación en redes sociales). ¡Anímelos a mostrarse creativos!	Cree un activo basado en cada escenario
15'	En la sesión plenaria, pida a los grupos de escenarios que compartan sus ideas clave y presenten el activo que crearon.	

## 3.3 Inmersión en escenarios: Recursos externos



### Objetivos

Esta sección ofrece una variedad de materiales externos para ayudarlo en su rol de facilitador a diseñar sus propios escenarios y expandir sus habilidades de futuros. El propósito de estos materiales es ayudarlo a emplear un proceso de escenarios adaptado específicamente para su cohorte y sus necesidades, al tiempo que refuerza sus capacidades para diseñar y facilitar una sesión de futuros.



### Consejos

Hemos seleccionado algunos recursos para que los explore y le explicamos cómo podría utilizarlos. Lea la lista de metodologías y seleccione la(s) que más se adapte(n) a sus necesidades.

## 1. Arquetipos de escenarios desarrollados por el futurista Jim Dator

### ¿Qué es?

Los arquetipos de escenarios, ideados por Jim Dator, son imágenes globales que abarcan cuatro futuros alternativos: *crecimiento continuo*, *colapso*, *disciplina* y *transformación*. Estos pueden describirse de esta manera:

- Crecimiento continuo: mayor crecimiento del 'statu quo', también conocido como «*business as usual*» (todo sigue igual)
- Colapso: modos de degradación o fracaso del sistema a medida que surgen las crisis
- Disciplina: comportamientos para adaptarse a los crecientes límites internos o ambientales
- Transformación: factores, empresariales, sociales o de nuevas tecnologías que cambian el sistema de manera disruptiva

### ¿Cómo lo puede utilizar?

Estos escenarios arquetípicos aportan una base para desarrollar sus propios escenarios y explorar las mentalidades presentes, y se pueden adaptar en función de sus necesidades y contexto. Forum for the Future recurrió a estos escenarios para usarlos como inspiración para su informe «Futuro de la sostenibilidad 2020». En este informe, los cuatro futuros se utilizaron para crear posibles trayectorias y explorar las cosmovisiones y las mentalidades que podrían contribuir a hacer posible un futuro en particular.

## **2. El *Strategic Foresight Book* de Solferino Academy de la IFRC**

### **¿Qué es?**

Este kit de herramientas le ayuda a aplicar herramientas de prospección estratégica, desde redactar escenarios hasta explorar herramientas como 'personas' (perfiles arquetípicos) del futuro. Puede usar este libro para explorar más herramientas de futuros si se ajusta a sus necesidades.

### **¿Cómo lo puede utilizar?**

El capítulo 18 del kit de herramientas está dedicado a preparar y escribir escenarios y proporciona una «receta» para crear escenarios. También esboza los siguientes principios clave que deben tenerse en cuenta para lograr un proceso de elaboración de escenarios que sea fructífero:

- Los escenarios deben ser plausibles siempre y cuando desafíen y ensanchen nuestra imaginación.
- Deben ser diferentes entre sí, en vez de basarse el uno en el otro.
- El discurso lógico del escenario debe fluir y ser congruente, y debe tratar de no socavarse a sí mismo.
- El escenario debería ser útil para ayudar a los responsables de la toma de decisiones a responder a sus preguntas.

## **3. Pensamiento de futuros en Asia y el Pacífico del Banco Asiático de Desarrollo**

### **¿Qué es?**

Este manual recopila las experiencias del Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) en la organización de talleres sobre futuros y prospectiva con expertos gubernamentales. Incluye varias herramientas empleadas en el pensamiento de futuros y posibles ejercicios, incluida la creación de escenarios. BAsD creó el manual basándose en su experiencia colaborando con varios gobiernos y organizaciones globales, como la Comisión Europea. Este recurso es útil si le interesa comprender cómo se pueden utilizar los escenarios (y otras herramientas de futuros) con los encargados de la formulación de políticas en diferentes contextos.

### **¿Cómo lo puede utilizar?**

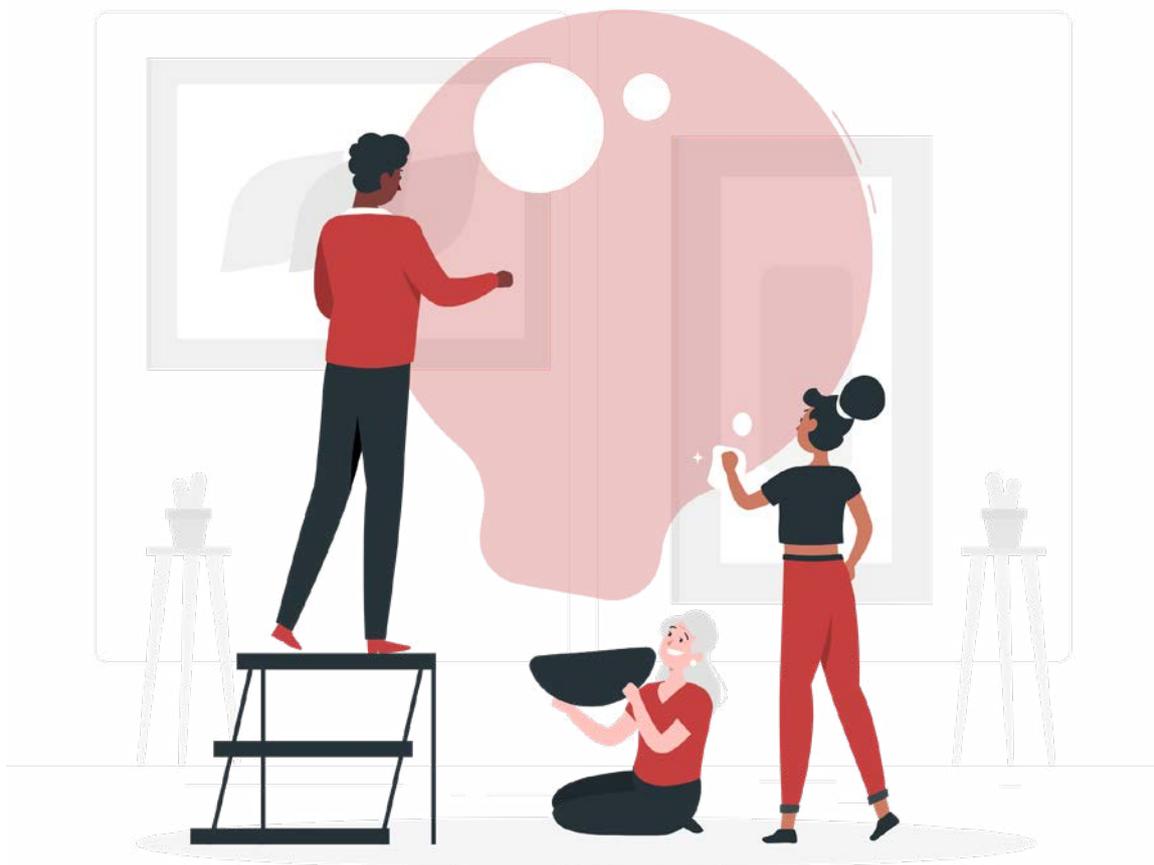
El BAsD divide los escenarios en cuatro categorías similares a los escenarios arquetípicos de Dator. En este caso, cada escenario se define por una progresión de cambio para mostrar qué tan diferente es cada escenario de los demás escenarios.

Puede usar esta estructura para construir una visión del futuro deseado y para respaldar posibles direcciones estratégicas.

Las cuatro categorías son:

- a. Sin cambios: un enfoque tradicional sin cambios en el estado de las cosas tal como son.
- b. Cambio marginal: un pequeño cambio con respecto al 'statu quo', pero no lo suficiente como para cambiar los patrones sistémicos.
- c. Cambio adaptativo: Los cambios se realizan y comienzan a adaptarse al futuro que creemos que podría estar sucediendo.
- d. Cambio radical: Explora las principales alteraciones y acontecimientos que desarraigan y modifican la corriente dominante.

Pida a los grupos que se expresen con el mayor detalle posible al plasmar sus escenarios. Esto podría implicar describir los escenarios a través de juegos de interpretación de roles, imágenes o descripciones escritas. Al redactar los escenarios, es importante considerar qué puntos de vista se han omitido en las estrategias desarrolladas y los motivos para ello. Sopesese si estas omisiones fueron intencionales.



# Reducir la brecha: Horizonte 2

## ¿En qué consiste?

Las sesiones 4, 5 y 6 tienen como objetivo superar la brecha entre el Horizonte 1 y el Horizonte 3. Proporcionan un enfoque de tres capas para identificar acciones a nivel sectorial, organizacional e individual que conducirían a la sociedad civil hacia el Horizonte 3.

## Resultado deseado

Estas sesiones ayudan a los participantes a estudiar e identificar oportunidades dentro del sector de la sociedad civil que no habían considerado anteriormente. El enfoque de tres vertientes permite a los participantes reconocer la necesidad de una acción sectorial con la que ellas y sus organizaciones puedan contribuir directa o indirectamente. Las personas participantes se alejan de estas sesiones con una sensación de empoderamiento, entendiendo ciertas acciones que pueden tomar en el contexto de su cargo y de sus limitaciones.

## Sesión 4a: Lluvia de ideas y priorización de acciones sectoriales



### Objetivos

Esta sesión tiene el propósito de que los participantes pasen de considerar posibles futuros a plantearse cómo esos futuros podrían implementarse o abordarse a través de recursos, acciones y mentalidades en la actualidad. El aspecto inmersivo brinda un espacio para que los participantes expongan ideas para aumentar la capacidad anticipatoria del sector de la sociedad civil frente a las crisis, y también alienta a pensar en nuevas oportunidades, formas de hacer y de colaborar.



### Consejos

Esta sesión fue diseñada inicialmente para un grupo de representantes de varias organizaciones del sector de la sociedad civil (compuesto por organizaciones internacionales y nacionales de la sociedad civil que trabajan en cuestiones de derechos humanos, humanitarias, de desarrollo y de justicia social, así como por redes de la sociedad civil y entidades filantrópicas). Si su grupo incluye colegas de una única organización, le recomendamos que realice esta actividad. Es importante que los participantes reflexionen sobre lo que está haciendo el sector de la sociedad civil en general y lo que se requiere del sector en su totalidad antes de adoptar un enfoque organizativo.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~100 min

**Materiales:**

- bolígrafos
- papel

**Configuración:**  
Divida al grupo en equipos de 6 a 7 personas

	Flujo de actividades	Resultados
5'	<p>Reitere los aspectos más destacados registrados por los grupos a partir de los escenarios.</p> <p>Pida a los participantes que discutan qué puede hacer el sector de la sociedad civil para reforzar la capacidad de transformación del sector en la actualidad, teniendo en cuenta los escenarios objeto de debate.</p>	<p>Recuerde a los participantes los puntos clave de los escenarios</p>

## HORIZONTE 2

40'	<p>En grupos de 6-7 personas, pida a los participantes que respondan a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Cómo podría el sector de la sociedad civil habilitar las oportunidades o evitar los riesgos procedentes de los escenarios?</li> <li>■ ¿Qué se necesitaría para lograr esto (p. ej., recursos, colaboraciones y acciones)?</li> <li>■ ¿Existen oportunidades establecidas o ideas emergentes que la sociedad civil pueda aprovechar para habilitar oportunidades o minimizar riesgos?</li> </ul> <p>Pida a los participantes que sean generadores y que discrepen al principio. Transcurridos 20 minutos, pida a los grupos que acoten la selección a tres acciones clave de alto nivel que tengan el mayor potencial para transformar el sector.</p>	<p>Proporcione un espacio generativo para hacer emerger las formas existentes y nuevas de pensar y hacer</p> <p>Priorice las acciones con mayor potencial</p>
25'	<p>En la sesión plenaria, pida a los grupos que compartan las tres acciones clave identificadas y por qué las seleccionaron.</p>	
5'	<p>Como facilitador, registre y categorice las áreas de acción sectoriales que han emergido.</p>	<p>Identifique áreas de acción podría alinearse</p>
5'	<p>Pida a los participantes que elijan un área de acción que deseen acelerar y que sea relevante para el eje central de su organización.</p>	
20'	<p>Distribuya a los participantes en grupos de acción en función del área de acción seleccionada. En grupos de acción, pida a los participantes que debatan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué puede hacer el sector de la sociedad civil para posibilitar o aprovechar todo el potencial de esta área de acción? ¿Cómo?</li> </ul>	<p>Espacio generativo para profundizar y analizar de forma exhaustiva en un área de acción específica</p>

## Sesión 4b: Pasar de las acciones sectoriales a las acciones organizativas



### Objetivos

El objetivo de esta sesión es hacer que los participantes pasen de pensar en el papel del sector de la sociedad civil en su conjunto a lo que su organización puede hacer para impulsar las iniciativas relacionadas con un área de acción específica.



### Consejos

Si está preparando esta sesión con participantes de una sola organización, le recomendamos que se asegure de que las personas estén asignadas a grupos con personas encuadradas en diferentes funciones. La diversidad de líneas de pensamiento fomentará un proceso de planificación de acciones más inclusivo.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~45–55 min

**Materiales:**  

- bolígrafos
- papel

**Configuración:**  
Mantener a los grupos organizados en sus temas de acción, al igual que en el ejercicio anterior. Si un grupo de acción supera las 5-6 personas, divídalo en dos grupos paralelos.

	Flujo de actividades	Resultados
5'	Presente el ejercicio; los participantes permanecerán en sus grupos de acción.	
20'–30'	<p>En los grupos de acción, pida a los participantes que respondan a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En el marco de la organización para la que trabaja, ¿qué puede hacer para activar esta área de acción y de qué manera?</li> <li>▪ ¿Cómo está involucrando a las personas para las que está trabajando para generar un cambio positivo (p. ej., procesos participativos, capacidad para actuar de forma independiente, necesidades y comunicación)?</li> </ul>	Los participantes se posicionan a sí mismos y a su(s) organización(es) para examinar su diligencia y capacidades
20'	En la sesión plenaria, pida a los grupos que compartan conocimientos clave de su área de acción.	Proporcionar una visión general de las posibilidades y oportunidades

## Sesión 5: Planificación de acciones organizativas



### Objetivos

Esta sesión tiene como objetivo desarrollar las ideas de las discusiones anteriores a nivel de sector (como alternativa, esta sesión se puede utilizar para desarrollar los debates de escenarios en la Sesión 3) y plantearse acciones más tangibles a nivel organizacional. Promueve que los participantes no se limiten a pensar sobre lo que existe actualmente y ofrece un espacio generativo para suscitar e inspirar nuevas (y más ambiciosas) acciones para su(s) organización(es). Esta sesión no se centra en comprometerse con nuevas ideas sino en generarlas.



### Consejos

Cuando piense en acciones a nivel organizativo, pida a los participantes que contemplen resultados tangibles, tales como asociaciones (existentes y nuevas), recursos, propuestas de valor, evaluaciones de monitoreo y de impacto y cronogramas.

Puede celebrar esta sesión incluso si se saltó la actividad a nivel sectorial (Sesión 4). En ese caso, pida a los participantes que debatan las acciones que su organización puede tomar para habilitar las oportunidades o evitar los riesgos de los escenarios.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

**Duración:**  
~35–65 min

**Materiales:**

- bolígrafos
- plantilla de «Planificación de acciones organizativas A» (o la plantilla «Planificación de acciones organizativas B» si se saltó la Sesión 4)

**Configuración:**

Mantener a los grupos organizados en sus temas de acción, al igual que en el ejercicio anterior. Si un grupo de acción supera las 5-6 personas, divídalo en dos grupos paralelos.

🕒	Flujo de actividades	Resultados
5'	Presente el ejercicio y organice el grupo en parejas o pequeños equipos de tres personas.	
30'	Pida a los participantes que completen la plantilla «Planificación de la acción organizativa» en sus grupos. Discutir las posibles acciones que podrían ser de interés para la organización.	Generar acción(es) organizativa(s)
30'	<i>Opcional:</i> Cada pareja o equipo pequeño comparte su resumen del plan de acción con otra pareja o equipo pequeño que ofrece revisión por pares, retroalimentación y preguntas.	Proporcione retroalimentación y revisión por pares



## Sesión 6: Planificación de acciones individuales



### Objetivos

Esta sesión tiene como objetivo desarrollar aún más el pensamiento de los participantes con respecto a las acciones transformadoras necesarias y, lo que es más importante, cuál es *su* funciones y capacidades de actuar para permitir estas acciones. Proporcione un espacio de reflexión para que los participantes reconozcan qué acciones pueden tomar y promueve un sentido de responsabilidad de cara al futuro.



### Consejos

Le recomendamos que pida a los participantes que reflexionen sobre sus 1-2 próximos pasos inmediatos. Pídales que sopesen qué es factible y adecuado para que lo puedan asumir, dada su función y capacidad actuales dentro de su organización. No es necesario que los participantes se comprometan con una gran acción, pero anímelos a comprometerse con actividades más pequeñas que tengan una alta probabilidad de ocurrir y que puedan generar más repercusiones más adelante.

Como es una sesión de reflexión, es posible que desee organizar la sala para que las personas puedan dispersarse por la sala durante la actividad. Por ejemplo, ¿son capaces de trabajar al aire libre? ¿Puede reproducir música suave de fondo?



### ¿Cómo se lleva a cabo?

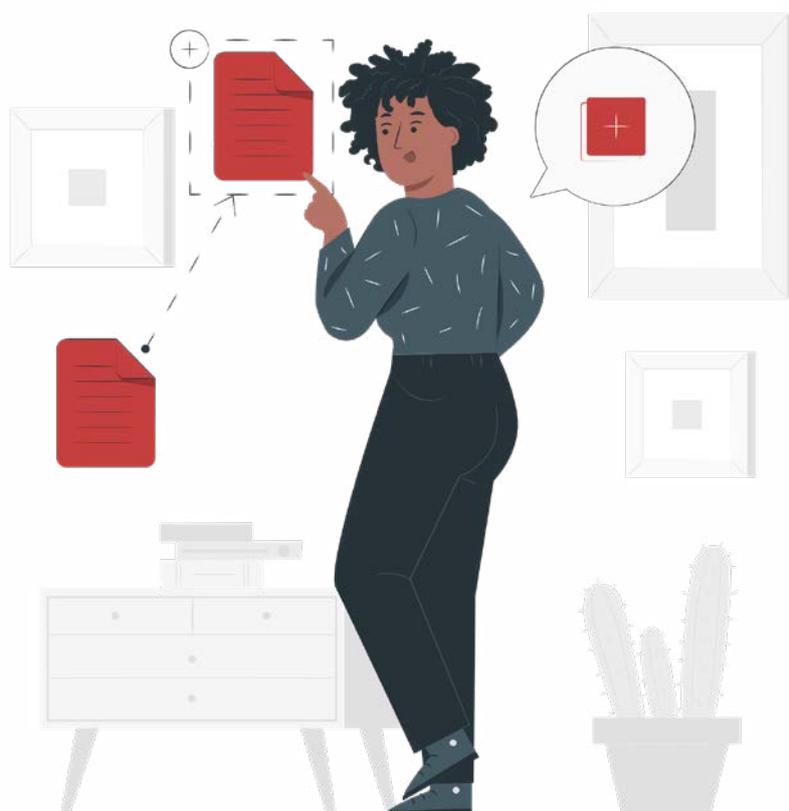
**Duración:**  
~50–65 min

**Materiales:**

- bolígrafos
- notas adhesivas
- plantilla de «Planificación de acciones individuales»

**Configuración:**  
Ninguna

	Flujo de actividades	Resultados
40'	<p>Después de explorar las acciones a nivel sectorial y de organización, pida a los participantes que reflexionen sobre la acción individual y la capacidad de actuar.</p> <p>Cada participante completa individualmente la plantilla de «Planificación de acciones individuales». Pueden discutir sus acciones en parejas o en grupos pequeños si lo desean.</p> <p>Asegúrese de que los participantes establezcan un marco temporal para sus acciones (p. ej., a corto, medio o largo plazo).</p>	Examine la posicionalidad y la esfera de influencia de los participantes para detectar acciones a las que puedan contribuir
10'	Pida a las personas que tomen una nota adhesiva y escriban los 1 o 2 próximos pasos inmediatos y cuándo los realizarán. Fije las notas adhesivas en una pared para que todo el mundo pueda verlas y leerlas.	Registre la gama de acciones generadas en la sala
15'	<p><i>Opcional:</i></p> <p>Agrupar las acciones individuales para formar parejas o grupos pequeños para propiciar un mayor intercambio entre pares (después del evento).</p>	Proporcionar apoyo entre compañeros para ayudar a los participantes a tomar conciencia de sus acciones



## Sesión de seguimiento: Revisión posterior al taller



### Objetivos

El objetivo de esta sesión es intercambiar impresiones con los participantes después del taller para chequear si están progresando en las acciones individuales y organizativas registradas en las Sesiones 5 y 6. Si tienen dificultades para tomar medidas, esta sesión procura un espacio para identificar obstáculos y buscar ayuda para abordarlos.



### Consejos

- Esta es una sesión para que los participantes se apoyen os unos a los otros para hacer progresar sus acciones. La intención no es hacer que ninguna persona se sienta mal o incómoda por no tomar medidas, sino más bien brindar apoyo y recursos a los compañeros. Puede que quiera explicar este propósito por adelantado y pedir a los participantes que reflexionen sobre sus acciones y posibles aspectos positivos y negativos con respecto a sus acciones antes de esta sesión.
- Antes del taller, invite a 2-3 participantes que hayan expuesto planes de acción claros para los próximos 3-6 meses a que compartan primero para crear un espacio seguro y alentador para los demás.



### ¿Cómo se lleva a cabo?

#### Duración:

~75 min  
presencial o  
virtual

#### Materiales:

- bolígrafos
- papel de rotafolio en persona o con pizarra virtual, si se imparte en línea

#### Configuración:

En sesión plenaria; luego, se divide en grupos más pequeños

	Flujo de actividades	Resultados
10'	<p>Pida a los participantes que aporten sus plantillas de planificación individuales a esta sesión.</p> <p>Comience con una breve reflexión sobre el taller anterior. ¿Qué ha cambiado en sus vidas y en el mundo desde entonces?</p>	<p>Vuelva a entrar en el espacio del taller después de un tiempo y vuelva a evaluar las acciones</p>

## SEGUIMIENTO

15'	<p>Pida a las personas que compartan los aspectos positivos (rosas) y los negativos (espinas):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rosas: ¿Cuáles han sido los resultados positivos («rosas») de algunas de sus acciones?</li> <li>■ ¿Cuáles han sido algunos obstáculos («espinas») para poder tomar medidas?</li> </ul> <p>Escriba esto en líneas generales en un rotafolio o en una pizarra virtual.</p>	Identificar obstáculos para la acción
30'	<p>Pida a las personas que trabajen en la exposición del problema/los obstáculos que encuentren más complejos o perturbadores y que formen grupos pequeños en torno a cada uno de los obstáculos.</p> <p>Encargue a cada grupo pequeño la tarea de convertir el problema/obstáculo en una pregunta «¿Cómo podríamos...?» ('How might we?' o HMW, por su sigla en inglés) y ofrecer soluciones para responder a la pregunta tipo «HMW».</p> <p>Las preguntas tipo HMW son pequeñas preguntas que suscitan la ideación en un amplio número de soluciones. El problema se delimita sin vetar ninguna solución ni culpabilizar a nadie para posibilitar la discusión de una variedad completa de opciones.</p> <p>Algunos ejemplos de preguntas tipo «¿Cómo podríamos...?» (HMW)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Las HMW consiguen que los financiadores diseñen estrategias de financiamiento en colaboración con los actores de la sociedad civil que financian de tal forma que se asegure un enfoque más sistémico y la sintonía del financiador con la sociedad civil?</li> <li>■ ¿El diseño de HMW compartió indicadores de éxito y una hoja de ruta adaptativa y emergente que ha sido diseñada por todos los actores?</li> <li>■ ¿El enfoque de las preguntas «¿Cómo podríamos...?» (HMW) perfila una cultura en la que las OSC comparten de forma activa sus conocimientos, experiencias, fracasos y perspectivas?</li> </ul>	Generar soluciones para superar obstáculos
20'	<p>Haga que cada grupo comparta sus preguntas tipo «¿Cómo podríamos...?» (HMW) y las soluciones propuestas. En la reunión plenaria, reserve espacio para que el grupo debata las formas en que podrían apoyarse mutuamente o buscar el apoyo de otras organizaciones para implementar sus acciones.</p> <p>Una forma de articular esta conversación es a través del lenguaje de preguntar/ofrecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué pide cada participante en términos de apoyo para lograr acciones, ya sean individuales o grupales?</li> <li>■ ¿Qué puede ofrecer cada participante en términos de ayuda a las personas o al grupo?</li> </ul>	Reforzar los mecanismos de apoyo para materializar sus acciones

# SIGUIENTES PASOS

Ahora que ha explorado las actividades del kit de herramientas y ha comenzado a plantearse cómo podría implementarlas, es crucial pensar en cómo puede continuar desarrollando una mentalidad de futuros y afianzar su presencia continua en sus emprendimientos.

Los ejercicios que se incluyen en este kit de herramientas se pueden usar por separado o en combinación para ayudarlo a explorar tendencias, visualizar varios escenarios de futuro y asimilar las implicaciones de su pensamiento en el sector de la sociedad civil y de su organización. ¿Cómo podría comenzar a integrar este pensamiento en el seno de su organización más allá de las sesiones individuales? Recuerde que no es necesario ser un experto para probar estas metodologías.

Tener una mentalidad de futuros significa, en parte, abordar las cosas con una mente abierta, y eso incluye el diseño de tus sesiones de futuros. Comience poco a poco incorporando el pensamiento de futuros en sus sesiones regulares de planificación o en sus reuniones de equipo. Fomente el diálogo abierto y las perspectivas diversas para enriquecer su comprensión de los riesgos y oportunidades potenciales. A medida que se encuentre más cómodo con estas prácticas, descubrirá que el pensamiento de futuros se convierte en una parte natural de su proceso de toma de decisiones. Recuerde que el aprendizaje de prueba y error es un componente valioso del proceso, por lo que le recomendamos que experimente con las diferentes actividades y métodos mencionados en este kit de herramientas para comprobar qué funciona mejor para usted y su grupo.

Involucrarse en prácticas de futuros no exige grandes recursos ni una amplia experiencia, pero sí requiere que desarrollemos el músculo intelectual de mantener la atención fijada en el horizonte. Manténgase al tanto consultando noticias, leyendo sobre cambios locales y globales, y recopilando información de una amplia gama de fuentes. Preste especial atención a las fuentes que pueden ayudarlo a detectar tendencias emergentes e indicadores tempranos de cambios, y reflexiones sobre en qué medida el mundo podría ser diferente en los próximos años.

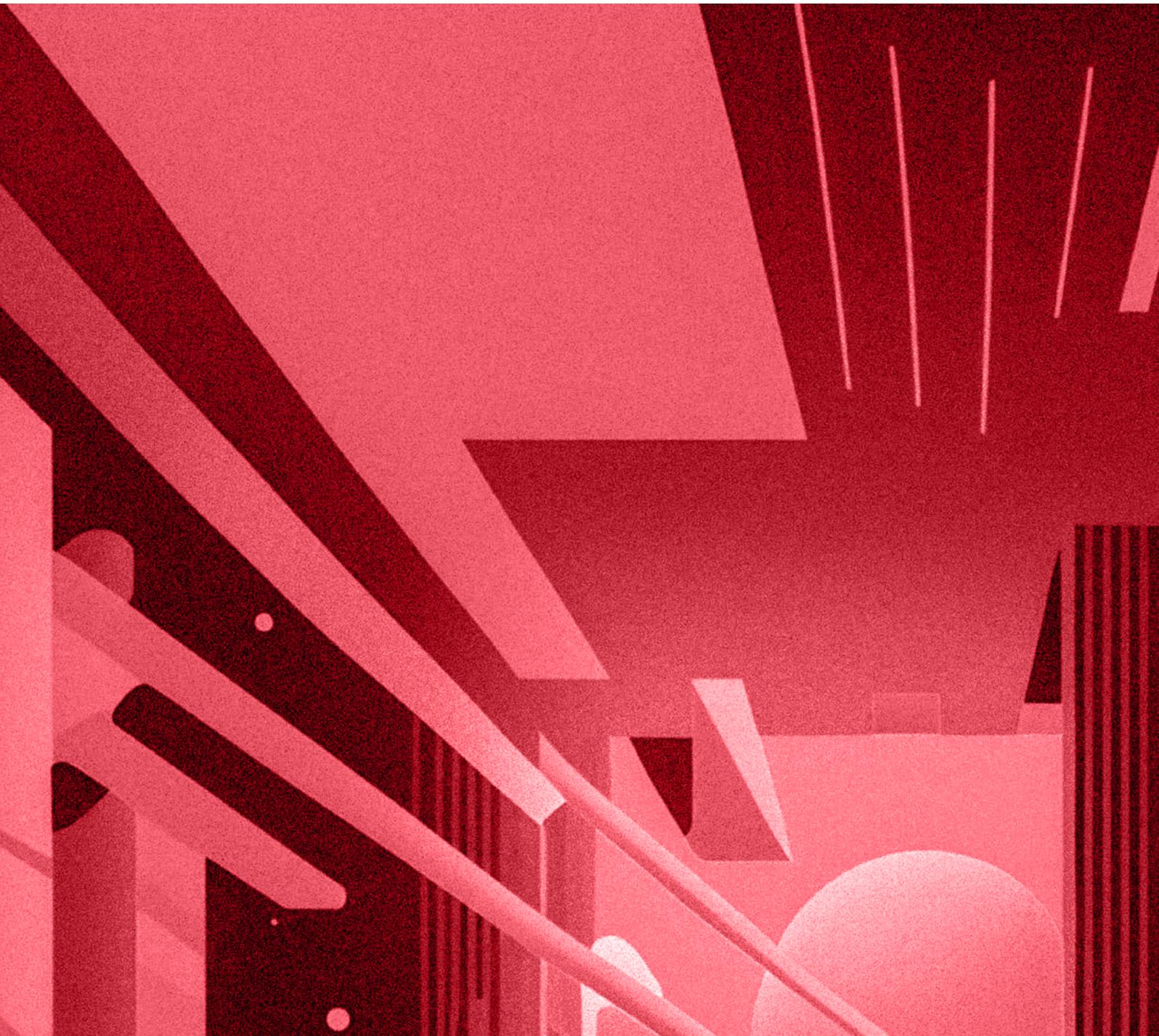
Para asegurarse de seguir pensando activamente en el futuro e imaginar uno mejor, siga cuestionando los discursos o historias dominantes con relación al futuro, y piense a quién beneficia ese futuro y a quién está destinado. ¿De qué dinámicas de poder debemos ser conscientes? ¿Qué voces se incluyen y cuáles se omiten? ¿Quién puede imaginar y planificar el futuro? Este tipo de cuestionamiento puede asegurar que estamos creando un futuro que es justo y equitativo para todas las personas.

En el sector de la sociedad civil, a menudo es más fácil identificar las dificultades o los obstáculos que las oportunidades. Del mismo modo, el pensamiento de futuros puede hacer que nos preocupemos solo por gestionar los riesgos y anticipar las amenazas en nuestro camino a seguir.

Sin embargo, el pensamiento de futuros también puede ofrecer la vigorosa perspectiva de imaginar todo lo que es posible, haciendo que se materialicen las misiones más grandes en las que estamos trabajando que pueden parecer distantes cuando estamos afrontando crisis inmediatas. Adopte esta perspectiva de potencial transformación social y utilícela para reforzar su propia capacidad de actuación y resiliencia a la hora de desenvolverse en esta compleja misión.

*«Otra realidad no solo es posible, sino que está en camino.  
En un día tranquilo, puedo escuchar su respiración».*

*— Arundhati Roy*



# QUIÉNES SOMOS

Este kit de herramientas fue encargado por el International Civil Society Centre en el marco de su iniciativa «Anticipando futuros para el espacio operativo de la sociedad civil», que forma parte de la «Solidarity Action Network» (SANE). Fue escrito por Siddhi Ashar, Mareyah Bhatti de Forum for the Future y Patricia Mugenzi, una consultora independiente. Fue editado por Alisha Bhagat de Forum for the Future y Eva Gondor del International Civil Society Centre.

El **International Civil Society Centre** (Centro Internacional de la Sociedad Civil) se fundó en 2007 para respaldar a las organizaciones de la sociedad civil internacionales (OSCI) para que maximizaran su contribución en pos de un mundo sustentable y más equitativo. La misión del Centro es consolidar la influencia y la resiliencia de estas organizaciones para ayudar a las personas a cambiar su mundo para bien. Es propiedad de 14 de las OSCI activas más grandes en ámbitos como los derechos humanos, la justicia social y asuntos humanitarios y ambientales. El Centro se centra en fortalecer el pensamiento de futuros en el marco de su comunidad «Scanning the Horizon» de pensadores y estrategias de futuros de la sociedad civil y su iniciativa Anticipando futuros para el espacio operativo de la sociedad civil», desarrollada por la «Solidarity Action Network» (SANE). La SANE tiene como objetivo reforzar la resiliencia y la solidaridad entre los actores de la sociedad civil ante las restricciones del espacio cívico o las condiciones operativas cambiantes, lo que incluye fortalecer sus capacidades anticipatorias y su preparación para el futuro.



**Forum for the Future** es una organización internacional líder sin fines de lucro centrada en la sustentabilidad, fundada en 1996 con oficinas en Nueva York, Mumbai, Singapur y Londres. Trabaja en colaboración con empresas, gobiernos y la sociedad civil para acelerar la transición hacia un futuro justo y regenerativo en el que prosperen tanto las personas como el planeta. A través del uso de una combinación única de pensamiento de cambio de futuros y de sistemas, su pretensión es incrementar el nivel de ambición de sus socios en tres áreas clave: alimentación, energía y finalidad de los negocios. El Future Centre es el centro creativo del Forum para los futuros aplicados, el liderazgo de pensamiento estimulante y creativo, y materiales de futuros de código abierto. Ayuda a las personas y organizaciones que lideran el cambio en transiciones clave a garantizar que sus esfuerzos contribuyan a un cambio transformador y sistémico.



**Patricia Mugenzi** es una consultora con amplia experiencia en prospectiva estratégica, especializada en análisis geopolítico y funciones de asesoramiento con organizaciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil en el sector humanitario. Patricia ha coordinado iniciativas de prospectiva estratégica en África subsahariana para la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC) y ha prestado servicio a otras organizaciones en la adquisición e integración de aptitudes de prospectiva estratégica.

# ANEXOS

## Sesión 1: Exploración de tendencias

Discuta en su grupo si hay alguna tendencia clave que eche de menos entre las tarjetas de tendencias. En caso afirmativo, agregue las tendencias que faltan a la lista con una breve descripción, utilizando la plantilla en blanco que aparece a continuación.

© Todas las ilustraciones e iconos de las tarjetas de tendencias fueron creadas por Freepik, procedentes de [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)



Rellene las tarjetas digitalmente o imprímalas

### TENDENCIA ADICIONAL

Tendencia:

¿A quién le afecta?

¿Dónde está sucediendo?

Descripción:



### TENDENCIA ADICIONAL

Tendencia:

¿A quién le afecta?

¿Dónde está sucediendo?

Descripción:





## ASCENSO DE DISRUPCIONES, CONFLICTOS Y GUERRAS A NIVEL GLOBAL

Es probable que las perturbaciones, los conflictos y las guerras globales aumenten tanto en frecuencia como en intensidad, lo que conducirá a una inestabilidad generalizada, un desplazamiento masivo y a graves emergencias humanitarias. La sociedad civil se enfrentará a retos desmesurados conforme los recursos se vayan agotando y la demanda de ayuda se dispare. Esta incesante agitación dificultará seriamente los esfuerzos por promover la paz, los derechos humanos y el desarrollo.



## CRISIS DE MULTILATERALISMO Y EROSIÓN DE LOS ACUERDOS INTERNACIONALES

En los próximos años, podremos ser testigos de una tendencia de aumento de las tensiones geopolíticas y un creciente desprecio por los acuerdos y normas por parte de los estados. Esta erosión del respeto de los acuerdos podría deberse a varios factores, incluidos los cambios en la dinámica del poder global, el aumento del nacionalismo y la desconfianza hacia las instituciones multilaterales. A medida que los países priorizan sus propios intereses con respecto a los acuerdos colectivos, los marcos diplomáticos de larga data y las alianzas pueden tener que afrontar tensiones. Tratados relacionados con el control de armas, el comercio, el cambio climático y los derechos humanos podrían verse comprometidos, lo que provocaría un aumento de las tensiones y la inestabilidad en el plano internacional.



## RETROCESO DE LA DEMOCRACIA LIBERAL

El retroceso de la democracia liberal está azotando todos los continentes, manifestándose en diversas formas, como los cambios hacia la derecha política y la elección de líderes populistas con tendencias autoritarias. La erosión de las normas democráticas y el auge del autoritarismo podría restringir aún más la libertad de expresión y los derechos de asociación y reunión, lo que provocaría un aumento de las amenazas y ataques contra activistas, y una disminución de la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para operar de manera eficaz. Las voces de las comunidades marginadas podrían verse cada vez más silenciadas, lo cual plantearía un grave desafío para la preservación de sociedades abiertas e inclusivas.



## RECESIÓN ECONÓMICA GLOBAL

Una recesión económica mundial puede desencadenar aún más protestas contra el aumento de los precios y el desempleo, las cuales podrían ser contestadas con violencia policial o militar. Las crisis fiscales pueden intensificar aún más los discursos políticos gubernamentales de «centrados prioritariamente en el crecimiento» para justificar políticas regresivas y represivas. Algunas organizaciones de la sociedad civil probablemente continuarán sufriendo recortes de fondos del gobierno a medida que el sentimiento contrario al desarrollo se intensifique con el aumento del costo de la vida en los países donantes.





## INCREMENTO DE LA DESIGUALDAD

Se espera que las recesiones económicas afecten el espacio cívico al agudizar la desigualdad, particularmente entre los grupos marginados. A medida que estos grupos soportan la mayor parte de las dificultades económicas, incluido el desempleo, la disminución del acceso a los servicios esenciales y el aumento de las tasas de pobreza, la sociedad civil se enfrentará a una creciente presión para abogar por políticas específicas que atiendan las necesidades específicas de estas comunidades. Además, la creciente brecha socioeconómica requerirá esfuerzos enconados de la sociedad civil para defender los derechos e intereses de los grupos marginados, tratando de asegurar su inclusión en los procesos de toma de decisiones e iniciativas de desarrollo de políticas.



## CAMBIOS DEMOGRÁFICOS

Si bien algunas regiones enfrentan el desafío del rápido envejecimiento de la población, otras experimentan un aumento significativo de la población joven. Los esfuerzos de incidencia serán cruciales para desarrollar políticas que fomenten el envejecimiento saludable, brinden servicios integrales de atención a las personas de edad y fomentan la inclusión social. Simultáneamente, será imperativo que los países que experimentan aumentos en el número de jóvenes establezcan políticas para mitigar los potenciales problemas socioeconómicos.



## INJUSTICIA CLIMÁTICA

El mundo experimentará una degradación medioambiental creciente a gran escala, fenómenos meteorológicos extremos, inseguridad alimentaria e hídrica y un aumento de los conflictos vinculados a los impactos del cambio climático. Esta crisis conllevará intrínsecamente una dimensión de injusticia climática, a medida que determinados grupos y regiones se vean afectados de manera desproporcionada por estos problemas y dispongan de recursos limitados para hacer frente al cambio climático. Estas disparidades agravarán las desigualdades existentes y ponen de relieve la necesidad urgente de soluciones equitativas para abordar el cambio climático.



## INSEGURIDAD ALIMENTARIA Y DEL AGUA

Los cambios en los patrones climáticos continuarán afectando la productividad agrícola y la disponibilidad de agua, lo que provocará una mayor inseguridad alimentaria e hídrica en muchas regiones. Esta tendencia exacerbará la pobreza y la desnutrición, generando desafíos urgentes para la sociedad civil. La sociedad civil deberá abogar por prácticas agrícolas sostenibles e innovadoras, una mejor gestión del agua y una distribución equitativa de los recursos para apoyar a las comunidades afectadas y aumentar la resiliencia frente a los impactos climáticos futuros.





## MIGRACIÓN DEBIDA AL CAMBIO CLIMÁTICO

La migración por motivos climáticos aumentará a medida que se agrave el cambio climático; se desplazarán millones de personas debido al aumento del nivel del mar, el clima extremo y las sequías. Este desplazamiento de personas masivo supondrá una sobrecarga para los recursos y en la infraestructura en las regiones receptoras, creando importantes desafíos sociales, económicos y políticos. Las organizaciones de la sociedad civil deberán atender las necesidades de las personas migrantes, defender sus derechos y promover soluciones sostenibles.



## SECURITIZACIÓN

La securitización – que encuadra asuntos no militares como asuntos de seguridad nacional – conduce a una serie de regulaciones para controlar, frenar o aplastar a las organizaciones de la sociedad civil, incluida la prohibición de la financiación procedente del extranjero con el argumento de la lucha contra el terrorismo o cualquier otra amenaza percibida para la seguridad externa o interna. La securitización probablemente tendrá repercusiones directas e indirectas en la sociedad civil por medio de la modificación de las prioridades de financiación.



## AUTORITARISMO DIGITAL

El autoritarismo digital seguirá en auge a medida que los regímenes autoritarios utilicen la tecnología de la información para sondear, reprimir y manipular a las poblaciones nacionales y extranjeras. El espacio cívico se verá aún más afectado por los intentos de controlar el discurso digital libre y abierto; intentos como bloquear el acceso a Internet, censurar el contenido, difundir desinformación y apropiarse de contenido de redes sociales y de otras plataformas en línea.



## SOLUCIONISMO TECNOLÓGICO

El solucionismo tecnológico se manifiesta como la creencia de que todos los problemas pueden resolverse mediante el uso de la tecnología. Frente a los complejos desafíos sistémicos, se promueven soluciones e innovaciones tecnológicas como respuesta. Esta tendencia también incluye la automatización de soluciones (es decir, traspasar la generación de soluciones a la inteligencia artificial). El solucionismo tecnológico puede evitar que las personas asuman la responsabilidad de un problema y aborden su causa raíz.





## ÉTICA Y REGULACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Mientras la tecnología siga moldeando la sociedad de forma profunda, la sociedad civil desempeñará un papel decisivo en la defensa del uso ético de la tecnología y la regulación de las empresas tecnológicas. Cuestiones como la privacidad de los datos, los sesgos algorítmicos y las repercusiones de la automatización en los empleos serán fundamentales para la agenda de la sociedad civil.



## DESINFORMACIÓN

La difusión de desinformación (información falsa destinada a engañar) se utilizará cada vez más para favorecer las agendas políticas divisorias de los líderes populistas. Esta táctica tendrá como objetivo desacreditar a las organizaciones y activistas de la sociedad civil, menoscabar los esfuerzos de incidencia, erosionar la confianza pública y exacerbar las divisiones sociales.



## GRUPOS ANTIDERECHOS

La influencia y el poder de los actores de la sociedad civil que abogan por programas ideológicos regresivos (grupos antiderechos) es cada vez más prominente. Estos grupos suelen apropiarse del lenguaje de los derechos civiles/humanos para promover políticas que restringen las causas de justicia social. Por ejemplo, la «libertad de expresión» se utiliza para justificar el discurso de odio contra las comunidades marginadas o la «libertad religiosa» para oponerse a los derechos de la comunidad LGBTQ+ y a la igualdad de género. Los casos específicos incluyen el cabildeo (*'lobbying'*) contra las leyes antidiscriminatorias, la difusión de desinformación para socavar los derechos reproductivos y la organización de campañas para dismantlar las medidas de protección para inmigrantes y refugiados. Estas tendencias también generan un clima hostil para los activistas y las organizaciones que trabajan para promover la igualdad y proteger estos derechos.



## INFLUENCIA DE LAS GRANDES CORPORACIONES

Cada vez es mayor la repercusión del apoyo de las grandes corporaciones a los estados para que impongan medidas represivas contra la sociedad civil (p. ej., denegar la apertura de cuentas bancarias a las organizaciones de la sociedad civil o suministrar tecnología de vigilancia a los gobiernos) y para que sustituyan a las organizaciones de la sociedad civil en las mesas de toma de decisiones de políticas públicas.





## DESCOLONIZACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN DEL PODER

Las reivindicaciones de descolonización y redistribución del poder en todo el sector de la sociedad civil no se circunscriben a la igualdad y a la diversidad en el lugar de trabajo y se demanda que se reconsidere la relación entre las organizaciones internacionales y locales de la sociedad civil y se reconfigure el rol de la sociedad civil internacional para empoderar y dotar de recursos la toma de decisiones dirigida a nivel local.



## NUEVA GENERACIÓN DE MOVIMIENTOS SOCIALES

Una nueva generación de movimientos sociales carece de líderes, está liderada por jóvenes, está centrada en problemas específicos y está políticamente comprometida, y cuenta con una movilización masiva en línea y sin conexión. Movimientos como Black Lives Matter, MeToo y las protestas prodemocracia en Hong Kong ilustran el poder de la sociedad civil y la plasticidad resiliente del espacio cívico. También abarcan y reflejan el panorama cambiante en el que las organizaciones tradicionales de la sociedad civil podrían tener dificultades para seguir siendo relevantes.



## DIVISIÓN INTERNA DENTRO DE LA SOCIEDAD CIVIL

La división interna dentro de la sociedad civil y la polarización entre ciertos grupos están perjudicando el avance de los debates inclusivos y con matices, así como debilitan el poder del movimiento. En algunos casos, los estados utilizan a su favor estas divisiones para desviar las críticas y desacreditar a la sociedad civil; por ejemplo, enfrentando a los activistas climáticos contra los defensores de un costo de vida más bajo al responsabilizar a las políticas climáticas del aumento de costos de la energía.



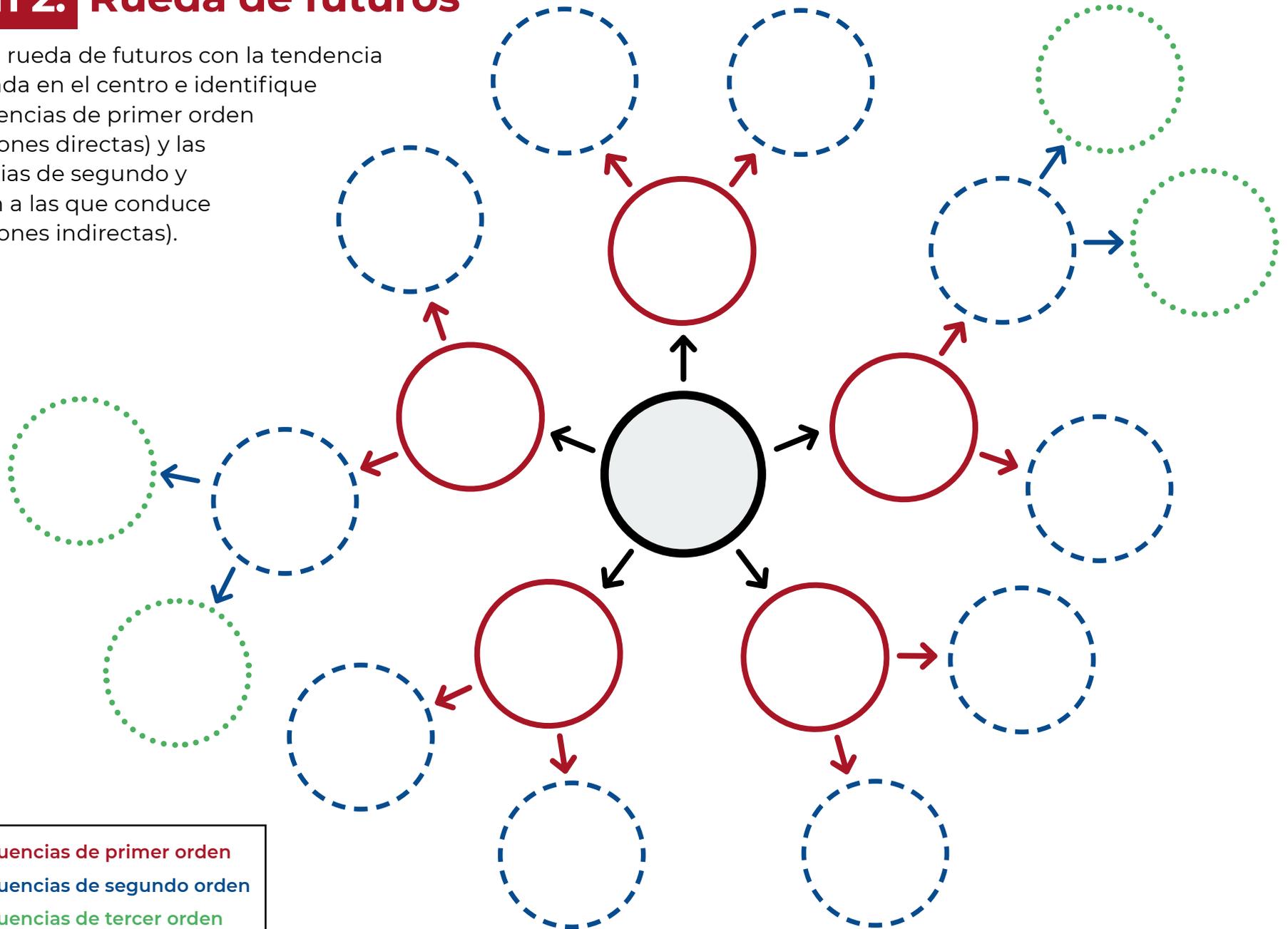
## CRISIS DE SALUD MENTAL EN AUMENTO

En tiempos de polycrisis, se espera que la salud mental disminuya a nivel individual, aunque habría una multitud de repercusiones individuales y sociales. La conciencia de los problemas de salud mental y la importancia del bienestar mental seguirá creciendo, impulsada por factores como el aumento de la incidencia en favor de los servicios de salud mental y la desestigmatización de las enfermedades mentales. Además, el bienestar psicológico de las personas activistas que enfrentan acoso, intimidación y violencia por su trabajo recibirá una mayor atención, lo que recalca la necesidad de integrar la salud mental en las agendas de salud pública generales y de garantizar el acceso al apoyo de salud mental para las personas que están en la primera línea del frente del cambio social.



## Sesión 2: Rueda de futuros

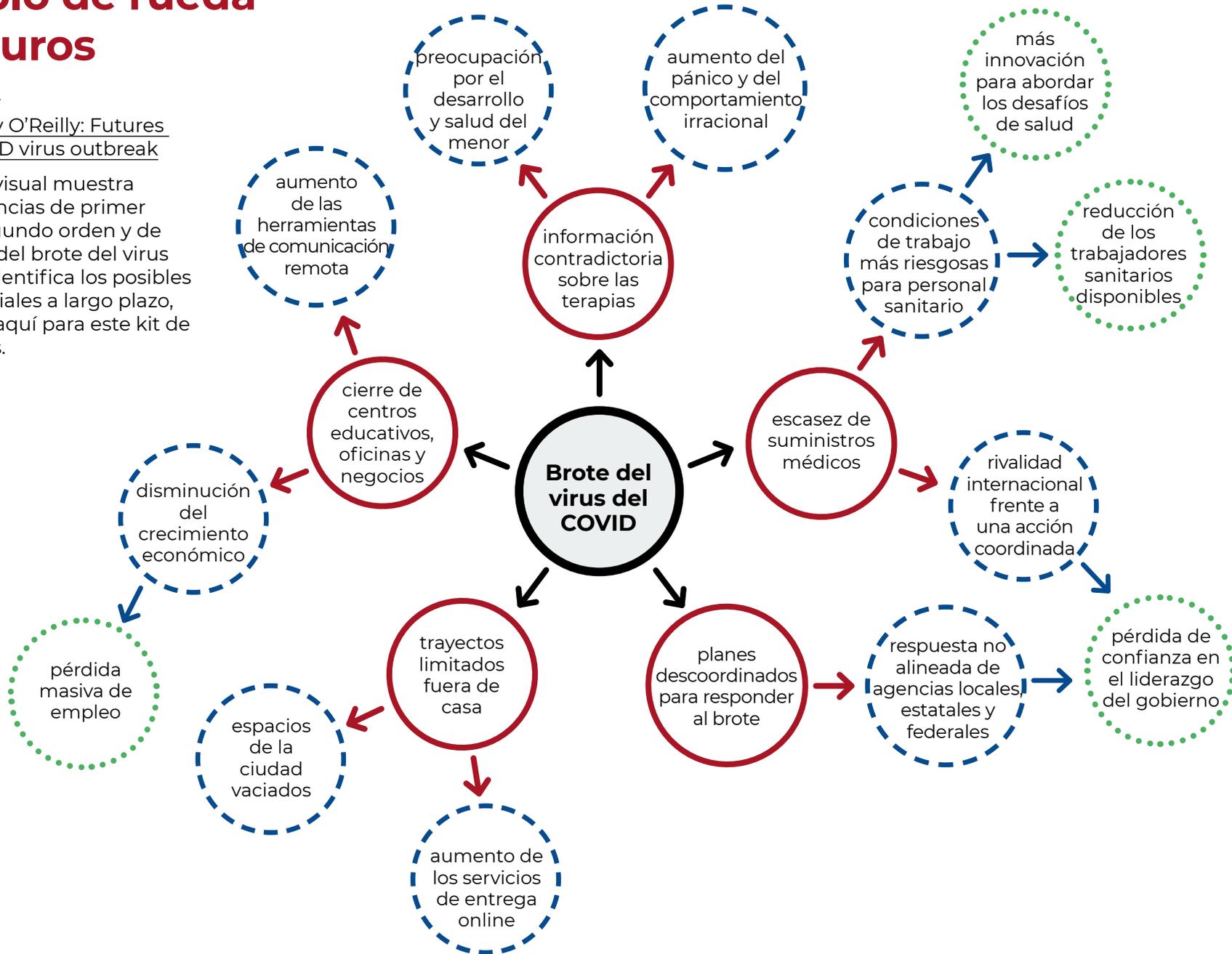
Complete la rueda de futuros con la tendencia proporcionada en el centro e identifique las consecuencias de primer orden (= repercusiones directas) y las consecuencias de segundo y tercer orden a las que conduce (= repercusiones indirectas).



# Ejemplo de rueda de futuros de futuros

Fuente: Barry O'Reilly: Futures wheel – COVID virus outbreak

El elemento visual muestra las consecuencias de primer orden, de segundo orden y de tercer orden del brote del virus COVID-19 e identifica los posibles impactos sociales a largo plazo, rediseñados aquí para este kit de herramientas.



## Sesión 3: Inmersión en escenarios

### Ejercicio:

Lea el escenario proporcionado o desarrollado y explore las siguientes preguntas en su grupo:

1

¿Qué indicios de este futuro ve en el presente?  
¿Qué tendencias están presentes?

2

¿Qué es diferente respecto a la actualidad?  
¿Qué es lo que falta?

3

¿Qué riesgos u oportunidades tiene este escenario para el espacio cívico?

Únase a su grupo con el mismo escenario y realice esta tarea:

4

Produzca un activo en papel de rotafolio que resuma los riesgos y oportunidades de su escenario (p. ej., un titular, un dibujo o una publicación de redes sociales). ¡Sean creativos!



## Escenario 1: Horizontes fracturados

Este es el mundo con el que la sociedad civil tuvo que lidiar, en 2024, con una crisis muy severa y una creciente presión para responder de manera eficaz. A pesar de los esfuerzos de la sociedad civil, los recursos para apoyar el cambio social seguían siendo escasos; se abordaron básicamente solo los síntomas, en lugar de apuntar a las causas fundamentales de los problemas. Si bien las crecientes redes de solidaridad ofrecían esperanza en las zonas golpeadas por la crisis, los gobiernos de muchas regiones desafiaron a la sociedad civil, imponiendo regulaciones que obstaculizaron su trabajo y fomentaron la desconfianza.

Estos desafíos hicieron que los actores de la sociedad civil reflexionaran sobre sus enfoques y buscaran mejores estrategias para el cambio social. Sin embargo, en 2027, el uso por parte de los gobiernos y de las corporaciones de la inteligencia artificial se acrecentó, lo que originó una mayor vigilancia hacia los activistas y más campañas de desinformación. Las comunidades se fragmentaron entre los que abogan por el cambio, los que eligen permanecer en silencio, los responsables de la desinformación y los que sucumben a la desesperación.

Las divisiones dentro de las comunidades se exacerbaban, y esta fragmentación se vio reflejada dentro de la sociedad civil. Surgieron varias facciones, cada una siguiendo sus propios intereses, mientras que algunos individuos, descorazonados y desanimados, no percibían ningún valor en organizarse. El diálogo entre los diferentes grupos fue mínimo.

Sin embargo, un punto de inflexión significativo se produjo en mayo de 2027, cuando surgió la noticia de otra pandemia mundial. Si bien se descartó inicialmente como una noticia falsa, la pandemia sirvió como catalizador y obligó a los grupos divididos a volver a evaluar sus roles y unirse como respuesta a esa situación. Para 2028, la pandemia había reavivado un sentido de propósito dentro de la sociedad civil, revitalizando el lema de «Pensar globalmente y actuar localmente».

La sociedad civil se movilizó rápidamente para reaccionar ante la pandemia, aprovechando las lecciones aprendidas de la crisis de COVID-19. En esta ocasión, los recursos se distribuyeron de manera eficiente a los mecanismos de respuesta local y a las iniciativas de incidencia destinadas a influir en los responsables de la toma de decisiones. Como resultado, a principios de 2028 se observó una disminución en la propagación de la pandemia, lo que infundió una confianza renovada en la capacidad de la sociedad civil para aprender y adaptarse.

En 2029, los actores de la sociedad civil siguieron mostrándose optimistas, ya que creían que podían enfrentar cualquier desafío que surgiera e implementar las lecciones aprendidas para mitigar sus repercusiones. Sin embargo, una oleada de megatsunamis que barrieron todas las costas del planeta supusieron un revés humillante, causando una devastación generalizada y el desplazamiento masivo de poblaciones.



El proceso de recuperación de los tsunamis resultó penoso, dado que las infraestructuras físicas y sociales estaban sumidas en auténtico caos. No obstante, en medio del destrozo, surgieron oportunidades para remodelar las sociedades emergentes. Mientras que algunos cedieron ante el gobierno de los señores de la guerra y las bandas de delincuencia organizada, otros adoptaron una nueva forma de gobierno conocida como «gobierno social».

En este modelo, las antiguas organizaciones de la sociedad civil asumieron funciones de gobierno, y conjugaron la democracia directa con el autogobierno, a la vez que priorizaban las iniciativas lideradas por la comunidad. Para el año 2033, el mundo había sufrido una profunda transformación, con el poder descentralizado y compartido entre las comunidades locales, las organizaciones sociales y los actores internacionales.

Para el año 2034, surgieron nuevas tendencias, entre las que se incluían pequeños estados dirigidos por la comunidad y gobiernos institucionalizados abiertos a la participación ciudadana. De ahí se aprendieron lecciones valiosas sobre la importancia de la flexibilidad en la gobernanza, la participación de la comunidad en la toma de decisiones y el uso responsable de la inteligencia artificial. Las instituciones regionales emergieron como una opción viable para abordar las disparidades regionales.



## Escenario 2: De las crisis a la colaboración

Este es un mundo en el que la sociedad civil tuvo que enfrentar, en 2024, un mundo plagado de crisis y se esforzó al máximo para responder de manera eficaz ante la presión acuciante. La escasez de recursos lastró los esfuerzos para afrontar las causas subyacentes de los problemas, lo que dio lugar a una introspección colectiva para desarrollar enfoques más inclusivos y eficientes. Este período señaló el comienzo de las discusiones sobre la transformación y el imperativo de la acción.

Para el año 2025, la sociedad civil reconoció la necesidad de cambios sistémicos para acabar con los privilegios enquistados, las desigualdades y los conflictos perpetuados por los marcos sociales y económicos existentes. A pesar de los sistemas sociales predominantes atestados de jerarquías y discriminación, las fuerzas progresistas presentes en la sociedad civil, las empresas y la política emergieron como catalizadores del cambio. Las formaciones de la sociedad civil ahondaron en temas críticos, y propusieron marcos para la transformación sistémica y abogaron por la solidaridad global.

Para el año 2027, la descolonización del desarrollo empoderó a la sociedad civil para participar en debates abiertos y honestos, en los que se destacaba el devastador impacto de las decisiones tomadas por las naciones ricas en las comunidades marginadas de todo el mundo. Armada con pruebas y análisis de políticas irrefutables, la sociedad civil apostó por estrategias sostenibles para construir un mundo más equitativo. La tecnología virtual y las plataformas de redes sociales facilitaron la comunicación con los decisores políticos al margen de sus esferas tradicionales, ganándose el reconocimiento de las partes interesadas en el sector privado y los medios de comunicación.

Sin embargo, el optimismo del progreso se vio interrumpido abruptamente en 2029 por la devastación causada por un tsunami en todo el mundo, que sumió a las regiones afectadas en el caos y el pánico. Los regímenes autoritarios adquirieron prominencia, pues ofrecían ayuda y control inmediatos a cambio de tranquilidad y seguridad. En las regiones que se salvaron del impacto directo del tsunami, las políticas de defensa se endurecieron al mismo tiempo que cambiaban las fronteras físicas, agravando las divisiones y retrocediendo hacia tendencias negativas en este contexto de pánico colectivo.

A pesar de la devastación, la catástrofe espoleó la innovación y la resiliencia. Surgieron nuevos sistemas de comunicación, que fomentaban la cooperación y el apoyo comunitarios. En el año 2033, durante los esfuerzos de reconstrucción, personas jóvenes lideraron iniciativas que priorizaban la conservación del medio ambiente y las prácticas sustentables. Las ciudades costeras implementaron estructuras resilientes y se puso un énfasis renovado en las fuentes de energía renovables y en la igualdad de derechos.



Años más tarde, después del tsunami, las alianzas regionales y las iniciativas de la sociedad civil capitaneadas por jóvenes prosperaron, adaptándose a los nuevos modelos operativos y priorizando las soluciones habilitadas por la tecnología. Aunque la recuperación económica fue lenta, las fuentes de financiación procedentes de la misma región financiada redujeron la dependencia de los donantes globales.

Años más tarde, después del tsunami, las alianzas regionales y las iniciativas de la sociedad civil capitaneadas por jóvenes prosperaron, adaptándose a los nuevos modelos operativos y priorizando las soluciones habilitadas por la tecnología. Aunque la recuperación económica fue lenta, las fuentes de financiación procedentes de la misma región financiada redujeron la dependencia de los donantes globales. Algunos gobiernos encabezaron las reformas destinadas para el cambio climático global, mientras que algunos países, como China, siguieron sus propios enfoques, lo cual ejerció una influencia significativa en el ámbito internacional.

A pesar de los contratiempos, la era posterior al tsunami simbolizó la capacidad de la humanidad para superar la adversidad y construir un mundo más sustentable y equitativo. Por medio de la colaboración y la innovación, la sociedad civil siguió abanderando el cambio social, consolidando su papel como motor de progreso y resiliencia frente a la incertidumbre.



## Escenario 3: Ecos de turbulencias

En 2024, el mundo era política y socialmente inestable. Las principales elecciones en Rusia, India, México, la Unión Europea y los Estados Unidos desviaron la atención de las crisis humanitarias en curso, como el conflicto en Ucrania. Las visiones conservadoras y nacionalistas estaban haciéndose más populares. La sociedad civil estaba teniendo dificultades porque sus partidarios habituales en Occidente les estaban brindando menos apoyo. Pero al mismo tiempo, había un grupo creciente de jóvenes a los que les apasionaba hacer cambios y que discrepaban de la manera en que los gobiernos actuales manejaban las cosas.

En 2025, personas jóvenes compartieron ideas y se organizaron a través de Internet. Incluso publicaron un manifiesto proponiendo ideas radicales como el ecofascismo para solucionar los problemas ambientales. Los gobiernos respondieron vigilando a las personas jóvenes más de cerca en Internet y dando más dinero a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) centradas en personas jóvenes para hacer cesar las protestas. Pero cuando la gente descubrió que el gobierno estaba financiando a algunas OSC, su confianza en estas organizaciones cayó en picado. Estados Unidos y la Unión Europea comenzaron a trabajar juntos para crear herramientas de inteligencia artificial para monitorear la actividad de las personas en línea, lo que colocó a la sociedad civil en una situación complicada mientras trataban de defender los derechos humanos y la democracia. Jóvenes, activistas climáticos y expertos en tecnología trabajaron conjuntamente para hacer que los espacios en línea fueran seguros para organizarse.

Para el año 2027, las dictaduras verdes estaban ya establecidas y habían implementado cambios importantes, pero traían consigo problemas que nadie esperaba. En muchos países, las personas jóvenes líderes verdes tomaron el relevo e inmediatamente hicieron cambios cruciales para proteger el medio ambiente, como el cierre de centrales térmicas de carbón. Pero estos cambios causaron que muchas personas perdieran sus empleos, y algunos países experimentaron problemas para generar suficiente energía.

En 2028, a pesar de que algunos gobiernos autoritarios dejaban que las empresas sociales operaran, seguían intentando obstaculizar a los grupos de la sociedad civil. Pero estos grupos utilizaron sus conexiones y tecnología para seguir luchando por los derechos humanos y la democracia.

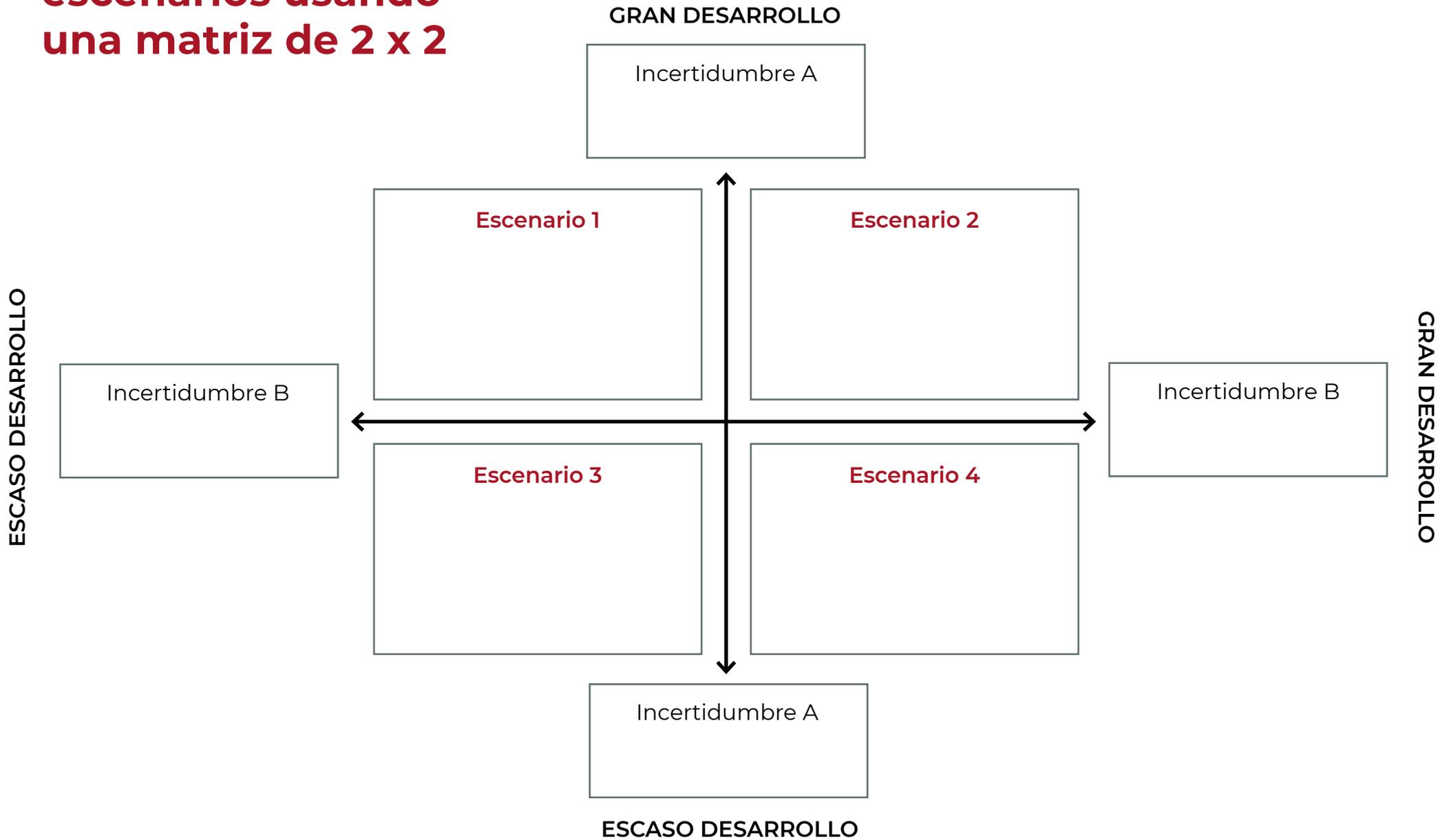
El catastrófico megatsunami de 2029 devastó las zonas costeras, que destruyó la infraestructura y suscitó una reflexión global sobre la fragilidad de la vida. Mientras que algunas comunidades unieron fuerzas para reconstruirse, fundando sus propios gobiernos, otras involucionaron a un sistema feudal e hicieron resurgir las ciudades-estado. Algunos adoptaron formas primitivas de democracia con participación comunitaria directa. La sociedad civil cambió: algunas OSC se transformaron en gobiernos locales, otras se especializaron en cubrir necesidades específicas, y muchas otras desaparecieron. Las que sobrevivieron se convirtieron en colectivos, motivados por el espíritu de acción colectiva por el bien público.



Para el año 2034, los principales acontecimientos de la última década habían conducido a un aumento del populismo y a una mayor polarización, principalmente entre el Norte y el Sur globales, pero también en los cambiantes panoramas políticos del Este y el Oeste. La tecnología se convirtió en la principal herramienta para organizarse y dar respuesta a estos retos. Sin embargo, las OSC tuvieron dificultades para conciliar la digitalización de creación de redes cívicas con la necesidad de concentrar localmente los esfuerzos para atender las necesidades inmediatas de la comunidad. Esta tensión se puso en evidencia por su respuesta al tsunami, que les obligó a reajustar sus estrategias. Mientras crecían la solidaridad global y los movimientos transnacionales, las personas jóvenes líderes hacían frente al desafío de implementar el cambio dentro de las estructuras de poder tradicionales y, a menudo, se inclinaban por enfoques radicales. A pesar de la necesidad de un liderazgo con una visión clara para el futuro, las personas que ocuparon estas funciones amenazaron los cimientos de un futuro esperanzador, proyectando una sombra sobre la perspectiva de la unidad y el progreso global.



# Inmersión en escenarios usando una matriz de 2 x 2



# Ejemplo de matriz de 2 x 2



**Fuente:** Esta matriz de 2 x 2 fue desarrollada para la Conferencia sobre Adaptación al Cambio Climático en 2007 en Gales, y fue ideada por la Wales Futures Network. Se proporcionó como ejemplo dentro de la Guía del taller de escenarios del Centro de Investigación en Futuros e Innovación de la Universidad de Glamorgan. Rediseñado aquí para este kit de herramientas.



# Sesión 5: Planificación de acciones organizativas A

Nombre(s) y organización:

## Ejercicio:

En parejas o en equipos pequeños, debatid sobre las siguientes preguntas para su organización y anote las respuestas a las preguntas:

1

Considerando su organización, ¿qué acción mencionada en la última actividad de la Sesión 4 le resulta más acorde?

2

Desarrolle aún más esta acción:

*¿Cómo se ve el éxito?*

*¿Cómo se podría medir?*



*¿Qué debe producirse a corto y a largo plazo?*

**3** ¿Quién debe participar a nivel interno y externo (p. ej., colegas o socios)?

**4** ¿Existe alguna barrera o algún riesgo?

**5** ¿Cómo puede superar estas barreras o mitigar estos riesgos?



# Sesión 5: Planificación de acciones organizativas B

\* Si optó por omitir la Sesión 4 del kit de herramientas, utilice esta plantilla para la actividad.

Nombre(s) y organización:

## Ejercicio:

En parejas o en equipos pequeños, debatid sobre las siguientes preguntas para su organización y anote las respuestas a las preguntas:

1 ¿Qué acciones puede llevar a cabo su organización para habilitar las oportunidades y evitar los riesgos del escenario discutido en la Sesión 3?

2 Desarrolle aún más esta acción:

*¿Cómo se ve el éxito?*

*¿Cómo se podría medir?*



*¿Qué debe producirse a corto y a largo plazo?*

**3** ¿Quién debe participar a nivel interno y externo (p. ej., colegas o socios)?

**4** ¿Existe alguna barrera o algún riesgo?

**5** ¿Cómo puede superar estas barreras o mitigar estos riesgos?



# Sesión 6: Planificación de acciones individuales

\* Si realizó la Sesión 5, utilice esta plantilla para desarrollar aún más esas ideas como individuo. Si no ha realizado la Sesión 5, cree una lista de acciones que piense que podrían ser necesarias. Después de eso, priorícelas desde su lista más amplia y afine la selección.

Nombre:

## Ejercicio:

Responda de manera individual a las siguientes preguntas. ¡Siéntase libre de discutir en parejas o en grupos pequeños!

1

¿En qué acción(es) desea centrarse y aportar su contribución?

¿Qué acción(es) cree que es (son) más determinantes para maximizar el potencial de una oportunidad o para minimizar un cierto riesgo?

Una vez identificadas, considere la factibilidad de estas dada su función en su organización y sector. (Recuerde tener en cuenta acciones a corto, medio y largo plazo)



2

¿Qué puede hacer en su cargo para impulsar esta(s) acción(es)?

3

¿En qué medida esta acción está en consonancia con los esfuerzos existentes de su organización?

Si no está en consonancia, ¿qué condiciones se necesitan para posibilitar esta acción?

4

¿Qué apoyo necesitará?

¿Con quién colaboraría para impulsar esta acción? (¡Esto podría incluir personas de su propia organización, actores externos o incluso un compañero participante!)

5

Los dos próximos pasos que va a dar y cuándo sucederá esto:

Paso 1

Paso 2

Fecha

Fecha





International  
Civil Society  
Centre

# KIT DE HERRAMIENTAS PARA EL MAÑANA: ANTICIPANDO LOS FUTUROS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Junio de 2024

EN COOPERACIÓN CON



FORD  
FOUNDATION



HEINRICH  
BÖLL  
STIFTUNG

## Contacte con nosotros

Si tiene alguna duda o comentario sobre el kit de herramientas o le interesa colaborar con nosotros, póngase en contacto con Eva Gondor del International Civil Society Centre escribiendo a [egondor@icscentre.org](mailto:egondor@icscentre.org).