

Planificación con escenarios

Programa de formación-acción
para líderes rurales

Desatando Energías Locales

Jan Hurtwitch y José Arze



IICA



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Planificación con escenarios: Programa de Formación – Acción para Líderes Rurales:
Desatando Energías Locales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative
Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado
apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio
Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Byron Miranda Abaunza
Corrección de estilo: Máximo Araya
Diagramación: Gabriela Watson
Diseño de portada: Gabriela Watson
Impresión: Imprenta IICA
Colaboraron en la preparación de este documento:
Edgar Campos, Katya Quesada

Hurtwich, Jan

Planificación con escenarios: Programa de Formación
– Acción para Líderes Rurales: Desatando Energías
Locales / Jan Hurtwich – San José, C.R.: IICA, 2012.
84 p.; 21.5 x 28 cm

ISBN: 978-92-9248-434-7

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Desarrollo
de líderes 4. Liderazgo 5. Programas de capacitación 6.
Planificación 7. Toma de decisiones 8. Análisis I. IICA II. Título

AGRIS
C10

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2012

Desatando Energías Locales

Programa de formación-acción para líderes rurales

● ¿Por qué este programa?

Este programa busca mejorar la efectividad de los procesos de desarrollo en los territorios rurales, para lo cual fomenta la creación de habilidades y actitudes que les permitan a sus habitantes actuar colectivamente en torno al logro de objetivos comunes. Se parte de la premisa de que todos los seres humanos tienen la capacidad de impulsar cambios y adquirir nuevas habilidades, pero esa capacidad debe ser “estimulada y fortalecida”.

Para que los habitantes rurales se desempeñen adecuadamente como gestores del cambio, es deseable que cuenten con conocimientos técnicos, pero estos no son suficientes. También deben tener interés en sí mismos y en quienes los rodean y estar comprometidos con los intereses colectivos. Se requiere, además,

que tengan energía para activar nuevos procesos y mantener vivos aquellos en los que participan, así como valor para lanzarse en la aventura de buscar el “bien común”, que radica tanto en el crecimiento personal como en el colectivo.

Lo que en última instancia persigue este programa de “formación-acción” es *incorporar la dimensión humana en los procesos de desarrollo*, reconociendo que esa dimensión no es solo un componente esencial de esos procesos, sino el ingrediente que los hace viables.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha diseñado este programa con la convicción de que será una herramienta de gran valor y utilidad para reforzar procesos de desarrollo rural y contribuir a mejorar sus posibilidades de éxito.

Introducción

Los escenarios son narraciones en que se ofrecen caminos alternativos hacia el futuro, muestran un abanico de resultados posibles basados en hipótesis probables y permiten imaginar lo que podría suceder. No predicen lo que pasará, pero ayudan a entender mejor, a partir de lo observable hoy, lo que podría suceder mañana.

Los escenarios son útiles porque ayudan a evitar que las situaciones nos tomen por sorpresa. Cuestionan las predicciones convencionales, nos ayudan a reconocer los signos del cambio y a establecer estándares para aplicar diferentes estrategias en diferentes circunstancias.

La técnica de construcción de escenarios invita a reflexionar sobre el futuro, propicia la conversación sobre lo que está sucediendo en nuestro mundo y nos permite discernir, con mayor claridad, lo que debemos y lo que no debemos hacer, en función del escenario que queremos lograr.

No se trata de un método estandarizado para formular escenarios. Es un proceso que se basa en el conocimiento, la imaginación y la creatividad de los participantes. Las siguientes son las ventajas que ofrece:

- **Se enfoca en el futuro, no** en el pasado ni en el presente, donde se han centrado la mayoría de los debates, que han propiciado polémicas y advertencias, más que la búsqueda constructiva de alternativas.
- **Analiza lo que puede suceder, no lo que debe suceder ni lo que los participantes quisieran que sucediera.** No es una negociación, porque no pretende generar acuerdos ni compromisos. Los participantes son libres de expresar y explorar ideas en un ambiente completamente abierto y creativo.

¿Cómo puede un proceso tan sencillo de “anticipación” producir estos resultados?

Un diálogo sobre escenarios tiene varias características que lo hacen poderoso: el proceso de escenarios es lógico. En una conversación sobre escenarios no hay espacio para posiciones o valores. La discusión es sobre hechos y lógica. ¿Podrá convencer a sus compañeros/as de equipo de que el cuento que usted está presentando es factible?

El proceso es abierto e informal. Construir escenarios puede ser creativo, porque se trata “solamente” de contar cuentos, no de establecer compromisos. Esto permite discutir casi cualquier cosa, incluso temas tabú.

Además, el proceso de contar varios cuentos estimula a que la gente desarrolle y escuche múltiples perspectivas. Al discutir sobre un futuro básicamente impredecible, se elimina la posibilidad de pronunciar una verdad única, lo que propicia el respeto a distintos puntos de vista y amplía la visión de mundo. La poetisa Betty Sue Flowers dice que trabajar con un conjunto de escenarios es como tener tres o cuatro juegos de lentes, y la práctica de ponérselos y quitárselos hace más fácil que el individuo pueda ver el mundo no solo en cuatro, sino en cinco o seis formas diferentes.

Ese proceso estimula el descubrimiento de alternativas. Una de las premisas del pensamiento con escenarios es que el futuro no está predeterminado y no puede ser pronosticado, por lo que las decisiones que tomamos pueden influenciar lo que sucederá.

Se trata de un análisis constructivo, que lleva la atención del grupo hacia el futuro, lejos del presente y del pasado, donde generalmente se estanca. Se cambia de perspectiva: en vez de buscar una solución, se exploran diferentes posibilidades, y se sale de la negociación de intereses personales, que pueden ser muchos y variados, porque se está pensando en un futuro donde todos tenemos que vivir.

El material adjunto es una guía con pautas para orientar cada actividad del encuentro. En algunos casos, se incluye información adicional, con la intención de complementar la experiencia vivida con orientaciones conceptuales básicas. Se exhorta a los interesados en facilitar los ejercicios propuestos que realicen una investigación profunda sobre los distintos temas que se tratarán en el encuentro, con el fin de ampliar sus conocimientos y mejorar su capacidad para brindar retroalimentación y dirigir la reflexión grupal.

Contenidos

Las tres P del encuentro.....	5
El programa del encuentro.....	7
Primer día. Introducción al tema	9
Segundo día. Método de GBN para la planificación con escenarios.....	23
Tercer día. Otros métodos de planificación con escenarios	39
Cuarto día. Plan de acción	55
Anexos. Lecturas complementarias	67

Las tres P del encuentro

1 PROPÓSITO

Propósitos: Mejorar la capacidad de los participantes de visualizar escenarios futuros e identificar alternativas que les permitan un buen manejo de situaciones de incertidumbre.

2 PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales





















3 PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Conocen técnicas novedosas para analizar el futuro.
- Comprenden la importancia de dialogar de forma estratégica sobre el futuro para propiciar su transformación personal y la de su comunidad.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.

Programa del encuentro

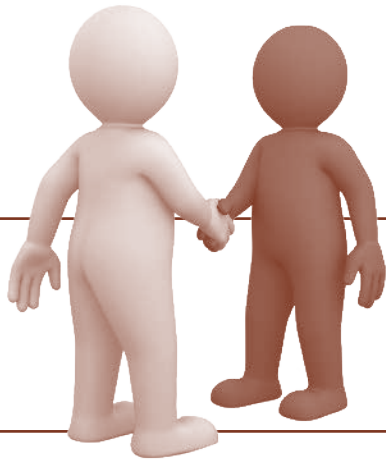
Primer día Bienvenida e introducción	Segundo día Método de GBN para la planificación con escenarios	Tercer día Otros métodos de planificación con escenarios	Cuarto día Plan de acción
<p>Bienvenida, ubicación e inscripción</p> 	<p>Fresas caminadoras</p> 	<p>Los equilibrados</p> 	<p>Cruzando el río</p> 
<p>La carrera de los globos</p> 	<p>Planificando con escenarios</p> 	<p>Simular el futuro para decidir el presente</p> 	<p>Nuestro plan de acción</p> 
<p>Honrando nuestros compromisos</p> 		<p>"F"</p> 	<p>Cierre</p> 
<p>¿Qué es "planificación con escenarios"?</p> 		<p>Escenarios de rumbo o ruta</p> 	<p>Retorno a casa</p> 
<p>Aplicación de planificación con escenarios</p> 	<p>Maniobras para competencia en equipos</p> 	<p>Cierre</p> 	
<p>Cierre</p> 	<p>Cierre</p> 		

Primer día

Objetivos: Dar la bienvenida a los participantes y presentar el encuentro.

● Actividades

- **Bienvenida:** Recepción, inscripción y ubicación
- **Actividad 1:** Apertura
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Rompehielo: La carrera de los globos
- **Actividad 4:** Formación de equipos
- **Actividad 5:** Definición de responsabilidades
- **Actividad 6:** Normas y comunicación
- **Actividad 7:** Honrando nuestros compromisos
- **Actividad 8:** Las tres P del encuentro
- **Actividad 9:** Programa del encuentro
- **Actividad 10:** ¿Qué es “planificación con escenarios”?
- **Actividad 11:** Aplicación de planificación con escenarios (algunos ejemplos)
- **Actividad 12:** Cierre



Bienvenida: Recepción, inscripción y ubicación

Intención: Ofrecer un ambiente receptivo y amistoso centrado en cada persona y en su llegada.

Materiales:

- Letrero de bienvenida.
- Hojas de registro.
- Bolígrafos.
- Materiales del encuentro.
- Gafetes.
- Llaves de las habitaciones.
- Refrigerio o almuerzo de bienvenida.

Descripción: El equipo facilitador recibe a los participantes de forma tal que se sientan bienvenidos. Seguidamente procede a inscribir a cada uno de ellos, les entregan las llaves de su habitación y les muestran la zona donde se encuentran los dormitorios, el lugar donde se llevará a cabo la alimentación y el sitio donde realizarán las actividades del encuentro.

Cuando todos los participantes se encuentren registrados y se haya ubicado su equipaje en los dormitorios, se les invita a disfrutar de un refrigerio antes de pasar al salón donde se llevará a cabo el encuentro.

Es recomendable que la inscripción se realice en un espacio diferente al salón donde se desarrollarán las actividades del encuentro, ya que dicho salón ha sido decorado y ambientado especialmente para dar una sorpresa de bienvenida a los participantes, a fin de hacer sentir muy bien a cada uno de ellos.

Actividad 1. Apertura



Intenciones: Celebrar la oportunidad de estar juntos, agradecer el interés en participar, explicar la importancia y el tema principal del encuentro y presentar al equipo facilitador.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Los participantes se dirigen al salón donde se realizará el encuentro. Allí los facilitadores les dan la bienvenida y les brindan una breve presentación sobre el encuentro (nombre y características principales).

Actividad 2. Canción



Intenciones: Despertar sentimientos y emociones e ir promoviendo el aprendizaje sobre el tema del encuentro a través del mensaje de la canción.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).



Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.

Actividad 3. Rompehielo: La carrera de los globos

Intención: Propiciar que los participantes inicien de forma amena las actividades del día y comiencen a desarrollar habilidades que les permitan dar rienda suelta a su creatividad.

Duración: 20 minutos.

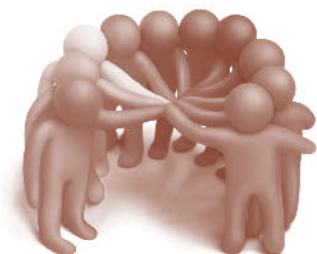
Materiales:

- 1 globo para cada participante.

Descripción: El grupo se divide en dos equipos y los miembros de cada equipo se colocan en fila. Cada jugador tiene un globo. A la señal del facilitador, el primer jugador de cada equipo debe inflar su globo y, luego, pasarlo por debajo de sus piernas al compañero que está justo detrás de él. Así lo irán pasando hasta llegar al último de la fila. Inmediatamente, el participante que estaba de primero deberá ir a colocarse al final de la fila, recibir el globo y sentarse sobre él hasta reventarlo. Una vez reventado el globo, el participante que quedó de primero deberá hacer lo mismo y así sucesivamente todos los participantes hasta que ninguno tenga globos. Gana el equipo que primero termine de reventar los globos.



Actividad 4. Formación de equipos



Intenciones: Promover la identidad de equipo y la responsabilidad compartida como elementos básicos para lograr que un grupo de personas trabaje armónicamente; y ofrecer a los participantes espacios concretos de comunicación que les brinden la oportunidad de observar y valorar sus reacciones y comportamientos individuales y que fomenten el crecimiento grupal durante el encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Cartulina, marcadores de colores, chinchetas, pizarra.

Descripción: Se solicita a los participantes que se agrupen de acuerdo con su lugar de procedencia, áreas de trabajo o intereses comunes en torno a acciones conjuntas que podrían realizar en su territorio o en la organización donde trabajan. También se les pide que definan un nombre, un lema y un símbolo para el equipo y la expectativa que este tiene del encuentro, y que los escriban en una cartulina. Cada persona puede decorar su gafete de manera creativa con su nombre y un símbolo que lo identifique individual y grupalmente.

Cada grupo selecciona un facilitador para ese día, cuya función es fomentar el buen funcionamiento del grupo y ayudarlo a entender claramente las instrucciones de las actividades en equipo.

En plenaria, el facilitador de cada grupo presenta y caracteriza a su equipo, indicando su nombre, los integrantes, el territorio u organización de donde provienen, el significado de su lema y símbolo y la expectativa del encuentro.



Actividad 5. Definición de responsabilidades

Intención: Lograr que los participantes se integren a la dinámica del evento, desarrollando su capacidad de observación, análisis crítico y evaluación del encuentro, tanto grupal como individualmente. Para ello, deben señalar las lecciones aprendidas de cada actividad y valorar la participación de los asistentes y los moderadores, además de sus reacciones y las dificultades observadas en el desarrollo del encuentro. Lo anterior permitirá mantener un ambiente dinámico y agradable, donde los participantes sientan que constituyen una parte integral del encuentro y consideren que sus aportes son importantes y valiosos.



Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalen las responsabilidades de los equipos.
- Hoja con la explicación de las responsabilidades.
- Símbolos de las responsabilidades (pequeños) para identificar las tareas diarias de cada equipo.

Descripción: Se entrega a cada grupo la hoja de las “Responsabilidades de los equipos”, las cuales deberán asumir durante el encuentro. El facilitador explica brevemente las responsabilidades y el procedimiento para que cada equipo asuma una responsabilidad y presente el reporte diario. Para ello se revisa la descripción de las diferentes responsabilidades y se escoge la que se va a asumir el primer día y las asignadas para los días siguientes. Asimismo, se define el método de trabajo para elaborar los reportes diarios.

Los miembros del grupo se ponen de acuerdo sobre cómo van a presentar el reporte al día siguiente, pudiendo recurrir a una presentación normal o a métodos alternativos como una canción, un poema, una dramatización o un sociodrama, entre otros. Cada equipo escribe su nombre en una tarjeta grande de color y lo pega en el cartel de responsabilidades correspondiente. En la mesa se colocará la imagen o el símbolo de la responsabilidad asumida. Cada presentación no debe tener una duración mayor a los cinco minutos.



Responsabilidades de los equipos

	<p>Memoria: Esta responsabilidad estriba en resumir las actividades del día anterior, señalando los temas importantes y el aprendizaje que se alcanzó en cada ejercicio o sesión.</p>
	<p>Observación del trabajo en equipo: Esta tarea consiste en observar el funcionamiento de los grupos de trabajo. Se analiza su grado de participación de sus integrantes y el estado de ánimo de estos. Se identifican acciones positivas que contribuyan a que el trabajo sea más efectivo.</p>
	<p>Análisis de los líderes: Los encargados de esta tarea deberán observar la forma de comportarse de los líderes de los demás grupos y los esfuerzos que realizan para lograr que las metas propuestas durante el día sean alcanzadas. Luego de analizar las características que hacen de esos líderes ejemplos a seguir, deberán presentar las observaciones al resto de los participantes.</p>
	<p>Observación del proceso: Esta tarea consiste en observar las actividades realizadas durante el día y señalar los hechos más relevantes, especialmente aquellos relacionados con el aprendizaje del grupo y la reacción de los participantes. Se deberá valorar la contribución de esas actividades al propósito y a los productos esperados del encuentro, destacando aspectos positivos, así como las limitaciones y los ajustes requeridos para que el aprendizaje sea más efectivo, para lo cual se deben considerar los contenidos del encuentro y aspectos logísticos.</p>
	<p>Cuidado de la felicidad: El propósito de esta tarea es asegurar que todos los participantes se sientan bien, que el ambiente de trabajo sea alegre para todos. A esos fines se pueden realizar dinámicas para animar al grupo u otras actividades.</p>
	<p>Puntualidad, orden y aseo: Esta responsabilidad consiste en motivar y facilitar la puntualidad y el cumplimiento de lo programado, así como en colaborar para que el salón y las otras áreas de trabajo utilizadas durante el encuentro se mantengan limpios y en orden.</p>
	<p>Noticias: Esta tarea consiste en asegurar que el grupo de participantes esté informado sobre lo que sucede en el encuentro, la comunidad, el país y el mundo, a fin de recordar que lo que ocurre en nuestro entorno siempre nos puede afectar. Las noticias se presentan en cualquier momento conveniente, según lo concertado con los facilitadores del evento, o en el espacio designado a la presentación de las responsabilidades por equipo.</p>

Actividad 6. Normas y comunicación

Intención: Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que facilite la interacción y el aprendizaje que propicie un espíritu de libertad y respeto.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cartel grande donde se señalan las normas del encuentro.

Descripción: El equipo facilitador plantea y explica las tres reglas de convivencia básicas, las cuales son comunes a todos los encuentros. Luego, mediante una "lluvia de ideas", los equipos proponen y escriben en tarjetas normas o reglas adicionales a las propuestas para que el encuentro se desarrolle en un clima de respeto, seguridad y confianza. Esas tarjetas son pegadas en el afiche respectivo.

Normas: Las tres reglas básicas son las siguientes:

Cuídese

Me cuido: no necesito pedir permiso para tomar agua, ir al baño o tomar mis medicinas; soy responsable de mí mismo y de mi participación.

Cuidémonos

Nos cuidamos: estar pendientes de nuestros/as compañeros/as nos hace solidarios y nos facilita el trabajo; somos un grupo.

"Se puede ir a pescar"

Es posible permitirse breves momentos de distracción, para pensar en otra cosa que no sea el encuentro, considerando que vinimos a él dejando muchas cosas por hacer y muchas personas que nos son de gran estima. Así, cuando nos pregunten algo de improviso y no estemos atentos, podemos decir: "disculpe, estaba pescando".



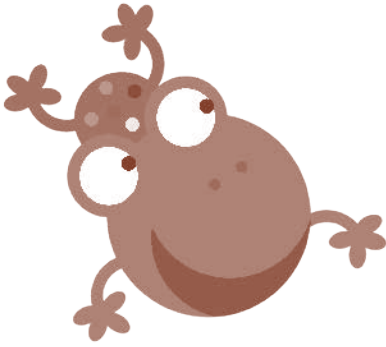
CUÍDESE



CUIDÉMONOS



**SE PUEDE IR
A PESCAR**



La ranita mensajera

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus comentarios sobre el encuentro a través de una comunicación secreta.

Materiales:

- Cartel de la ranita.

Descripción: El equipo facilitador explica el objetivo del cartel de la ranita, que previamente ha sido ubicado en una esquina del salón. Este cartel sirve como un apoyo para la comunicación durante el encuentro. Los participantes pueden colocar en él tarjetas con información sobre noticias, anuncios, cumpleaños o comentarios sobre el curso y quejas, utilizando frases como “ocurrió así”, “lo insólito” y “lo genial”, entre otras.

Mensajes personales

Intención: Permitir que los participantes y los facilitadores expresen sus emociones y sentimientos a otros participantes mediante una comunicación secreta.

Materiales:

- Sobres.

Descripción: Se solicita a los participantes que tomen un sobre, que escriban en él su nombre y dirección postal y que lo peguen cerca de su afiche. Los facilitadores también tienen sus respectivos sobres, que colocarán en la pared junto con los demás. Las personas que así lo deseen podrán incluir en esos sobres mensajes escritos para felicitar a otros o expresarles alguna emoción. Nadie puede leer los mensajes durante el encuentro, ni siquiera la persona interesada. Al finalizar el evento, cada participante recogerá el sobre que le corresponde.



Actividad 7. Honrando nuestros compromisos

Intención: Enlazar el encuentro actual con el anterior, para lo cual se revisan y evalúan los acontecimientos y los compromisos asumidos en el encuentro anterior y se informa a los participantes al respecto.

Duración: 1 hora y 15 minutos.

Materiales:

- Plan de acción del encuentro anterior.
- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarra.

Descripción: Los participantes reflexionarán sobre la experiencia y los conocimientos que adquirieron al implementar el plan de acción elaborado en el encuentro anterior, para lo cual responderán individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué aspectos de lo que aprendí en el encuentro anterior apliqué en mi comunidad o familia?
2. ¿Qué logros se obtuvieron mediante la ejecución del plan de acción? ¿Cuál fue la reacción de su comunidad u organización como resultado de la ejecución del plan de acción?
3. ¿Cuáles factores limitaron o afectaron el cumplimiento del plan de acción? ¿Cómo podemos superarlos? ¿Qué podemos mejorar?

Una vez que todos los participantes hayan respondido a las preguntas, intercambiarán en grupo puntos de vista sobre sus respuestas, prepararán una síntesis y la presentarán en plenaria.



Actividad 8. Las tres P del encuentro



PROPÓSITO

Propósitos: Mejorar la capacidad de los participantes de visualizar escenarios futuros e identificar alternativas que les permitan un buen manejo de situaciones de incertidumbre.



PROCESO

Proceso:

- Ejercicios vivenciales
- Dinámicas
- Trabajo individual, grupal y en plenarios
- Retroalimentación de las experiencias personales
- Presentaciones conceptuales



PRODUCTOS

Productos:

Los participantes:

- Conocen técnicas novedosas para analizar el futuro.
- Comprenden la importancia de dialogar de forma estratégica sobre el futuro para propiciar su transformación personal y la de su comunidad.
- Elaboran un plan de acción para aplicar las enseñanzas del encuentro en su comunidad.

Actividad 9. Programa del encuentro

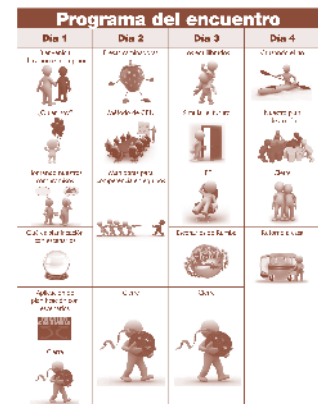
Intención: Compartir el programa del encuentro con los participantes para que conozcan las actividades que se van a llevar a cabo y el aprendizaje que se espera que adquieran a través de ellas.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche ilustrado del programa del encuentro.

Descripción: El afiche del programa muestra el hilo conductor del encuentro, la forma en que este se va a ir desarrollando y los ejes temáticos de cada día. El programa se revisa en forma breve, sin entrar en demasiados detalles, para despertar la curiosidad de los participantes. Al iniciar cada día, se describe brevemente la ruta recorrida y se muestra el camino que se transitará en la jornada correspondiente.



Programa del encuentro			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Introducción El encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica
El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica	El programa del encuentro Caja mágica

Actividad 10. ¿Qué es “planificación con escenarios”?

Intenciones: Introducir el tema central del taller y señalar algunos aspectos conceptuales sobre la planificación con escenarios.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Presentación en *Power Point* sobre el tema.

Descripción: La persona que facilita hace una presentación magistral sobre el tema. Aclara los orígenes de la planificación con escenarios, los métodos que emplea, sus características y su aplicación.



Actividad 11. Aplicación de la planificación con escenarios

Intención: Ilustrar la aplicación de la planificación con escenarios mediante la presentación de diversos ejemplos a los participantes.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Presentación en *Power Point* sobre el tema.

Descripción: La persona que facilita describe el contexto en que se desarrollan los ejemplos que se analizan, el proceso seguido y los resultados alcanzados. Luego en plenaria se realiza un intercambio de opiniones entre los participantes.

Actividad 12. Cierre

Intención: Reflexionar sobre nuestro entorno y sobre la importancia de comprender las fuerzas que nos rodean.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización acorde con el tema del encuentro. En este caso, se sugiere la proyección del video "El viaje cósmico".

Duración: 45 minutos.

Materiales:

- Video "El viaje cósmico".

Descripción: Se presenta el video y se reflexiona sobre su mensaje y sobre su relación con la facilitación y con los facilitadores. Si no se tiene el video, se puede reflexionar sobre el tema del encuentro utilizando ilustraciones, filminas u otros.



Al finalizar el día, se les recuerda a los equipos que deben preparar un informe completo de lo ocurrido durante la jornada en su área de responsabilidad, el cual deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.

Segundo día

Objetivo:

Conocer y poner en práctica diferentes métodos de planificación con escenarios, para imaginar situaciones futuras.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Fresas caminadoras
- **Actividad 5:** Método de GBN para la planificación con escenarios
- **Actividad 6:** Rompesueño: Maniobras para competencia en equipos
- **Actividad 7:** Cierre

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

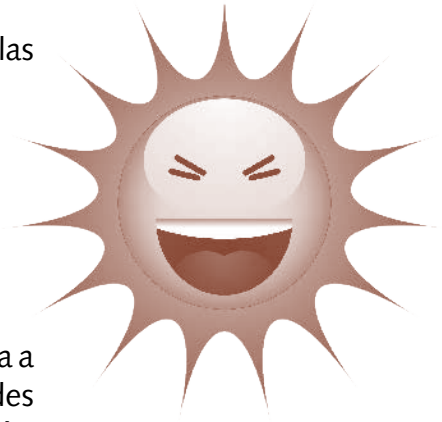
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante este día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si un participante o varios de ellos sabe(n) la canción, se le(s) solicita que la enseñe(n) a los demás, para que todo el grupo la cante con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Informes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre cómo mejorarla en el futuro, para lo cual cuenta con cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, para lo cual a cada grupo se le asignan nuevas responsabilidades para este segundo día.

Actividad 4. Rompehielo: Fresas caminadoras

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, para que inicien las actividades del día en forma amena.

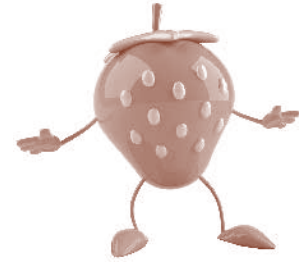
Duración: 20 minutos.

Materiales:

- 2 cajas de fresas.
- Cucharas plásticas.

Descripción: Se organiza al grupo de participantes en dos filas, de igual número preferiblemente. A continuación, se le entrega a cada participante una cuchara plástica, que deberá sostener

con la boca. Se traen dos recipientes para cada fila: uno de los recipientes contiene diez fresas, el otro está vacío. El recipiente vacío se coloca sobre una mesa detrás de cada fila; el recipiente con fresas, al principio de la fila.



El facilitador explica las reglas del juego:

- Solo los primeros de cada fila podrán tocar la fresa con la mano y colocarla en la cuchara (para iniciar la actividad).
- Los jugadores restantes deben mantener las manos en la espalda, entrelazadas y no las pueden soltar.
- Cada participante tendrá que pasar la fresa a su compañero de la derecha por medio de la cuchara; no pueden usar las manos para ayudarse. Esta actividad continuará hasta que la fresa llegue al participante que está al final de la fila. Este participante será el encargado (o la encargada) de depositar las fresas en el recipiente que está en la mesa.
- Si la fresa se cae, automáticamente deberá regresarse al primero de la fila e iniciarse nuevamente el ejercicio.
- Gana el equipo que logre colocar más fresas en el recipiente que está al final, en un lapso de 10 minutos.

Actividad 5. Planificando con escenarios

Intención: Propiciar en los participantes el análisis colectivo de los problemas en sus comunidades y la visualización de escenarios futuros. Para este ejercicio se recurrirá a un método elaborado por la empresa GBN¹.

Duración: 5 horas.

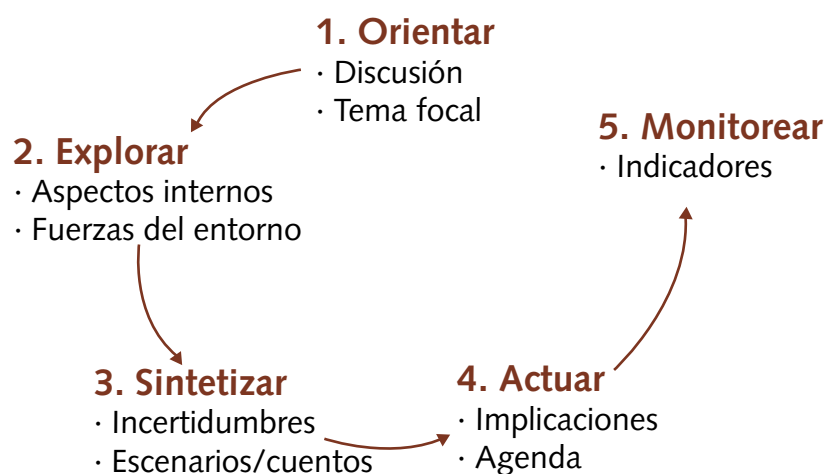
¹ What if? The art of scenario thinking for nonprofits". Diana Scarce, Katherine Fulton, and the Global Business Network community. Global Business Network (GBN). 2004.

Materiales:

- Pizarras, tarjetas, marcadores.
- Papel periódico.
- Artículos varios para la realización de un sociodrama.

Descripción: El facilitador inicia con una explicación sobre el método de GBN para planificar con escenarios y los distintos pasos que comprende. Debe indicar que el método es largo y complejo, por lo que en esta sesión se trabajará con una versión simplificada, dirigida sobre todo a promover la discusión estratégica de los problemas que los participantes señalen como prioritarios.

La figura siguiente presenta el proceso y los pasos del método de planificación por escenarios de GBN:



Seguidamente, el facilitador inicia el ejercicio siguiendo los pasos indicados en la figura.

Los participantes se integran en grupos de 7 a 10 personas, según las comunidades de donde provienen. Luego comienzan a aplicar el método de GBN de la siguiente manera:

Definir el tema focal: Cada grupo, con la ayuda de una pizarra, hace una “lluvia de ideas”, tratando de responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles consideran que son los principales problemas de su comunidad? Agrupan las ideas propuestas en problemas comunes y luego seleccionan el problema que utilizarán en el ejercicio. Es deseable que todos los integrantes tengan algún conocimiento del problema que se va a tratar.

Posteriormente, los grupos inician una discusión para conocer más a fondo el problema seleccionado. Esta discusión permitirá una “comprensión grupal” de la situación; además, facilitará la formulación del tema focal. Las siguientes son preguntas recomendables para orientar la discusión:

- ¿Cuáles son los obstáculos que debemos enfrentar para resolver el problema?
- ¿Cuáles son las decisiones críticas que hay que tomar en el corto plazo sobre este problema?
- ¿Qué lecciones nos da el pasado sobre este problema? ¿Qué debemos olvidar? ¿Qué debemos recordar?
- ¿Cómo creen que será la situación del problema identificado en los próximos diez años si no hacemos nada?
- ¿Si dentro de diez años explicáramos por qué no logramos resolver el problema, qué diríamos?
- ¿Si dentro de diez años explicáramos cómo logramos resolver el problema, qué diríamos?

El tema focal se puede formular como una pregunta que señale la intención del grupo de solucionar la situación del problema seleccionado en el futuro. Las siguientes preguntas son ejemplo de preguntas referidas a temas focales:

- ¿Cuáles serán las necesidades de nuestros asociados en el 2020?
- ¿Cómo será la vida en mi cantón en el 2020?
- ¿Qué debemos hacer para mejorar el impacto de nuestros servicios en los próximos años?

Una vez definido el tema focal, se escribe en una pizarra, y en la plenaria se comparte con los demás grupos.



Identificar aspectos internos: Estos son aspectos relacionados directamente con el tema focal. Por ejemplo, si el tema focal fuera cómo mejorar las carreteras de mi comunidad, algunos factores internos podrían ser: la capacidad de la municipalidad de arreglarlos, la disponibilidad de financiamiento, etcétera. Los participantes deben hacer una “lluvia de ideas” y escribirlos en una pizarra; deberán identificar tantos aspectos internos como les sea posible.

Identificar las fuerzas del entorno: Estas son aspectos externos al tema focal y que no se relacionan directamente con este, pero que afectarán su resultado. Una forma de facilitar la identificación de factores externos es recurriendo a los distintos aspectos que componen el desarrollo sostenible, como son aspectos sociales, ambientales, económicos, productivos e institucionales. Siguiendo el ejemplo anterior, si el tema focal fuera ¿cómo mejorar las carreteras de mi comunidad?, algunas fuerza de entorno a considerar podrían ser el presupuesto que asigna el gobierno a las municipalidades y los efectos del clima (lluvias excesivas y otros). Al igual que en el paso anterior, los participantes deben realizar una lluvia de ideas y colocarlas en una pizarra; deberán identificar tantos aspectos internos como les sea posible.

Priorizar las incertidumbres críticas: A continuación, seleccionarán cuáles de los “aspectos internos” y de las “fuerzas del entorno” se consideran más adecuados para elaborar los escenarios futuros. Esto se hace seleccionando aquellos aspectos que consideren más “importantes” e “inciertos” (no hay certeza de que ocurrirá). Para facilitar la elección se sugiere dibujar la siguiente figura en una pizarra y colocar las tarjetas, según el grado de importancia o de incertidumbre que consideren los participantes. Se seleccionarán aquellas que sean altas en importancia e incertidumbre (en la figura serían la ubicadas en la zona marcada por el círculo).

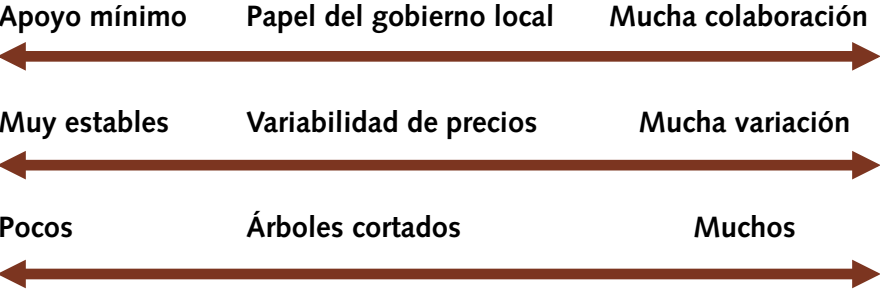
IMPORTANCIA



INCERTIDUMBRE

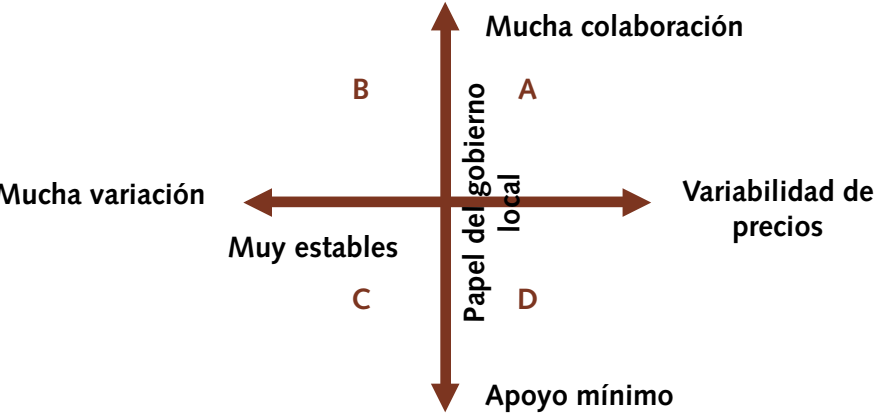
Si luego de ubicar las tarjetas en la figura, se tienen muchas tarjetas en la zona marcada por el círculo, se sugiere agruparlas hasta tener la menor cantidad de grupos posible. Los grupos resultantes son las “incertidumbres críticas”, que son la base para la elaboración de escenarios.

Los escenarios: La forma más simple de crear escenarios es dibujando las incertidumbres críticas en ejes como los indicados en la siguiente figura y colocando en los extremos de cada eje situaciones que reflejen valores o situaciones extremas relacionadas con esa incertidumbre crítica:



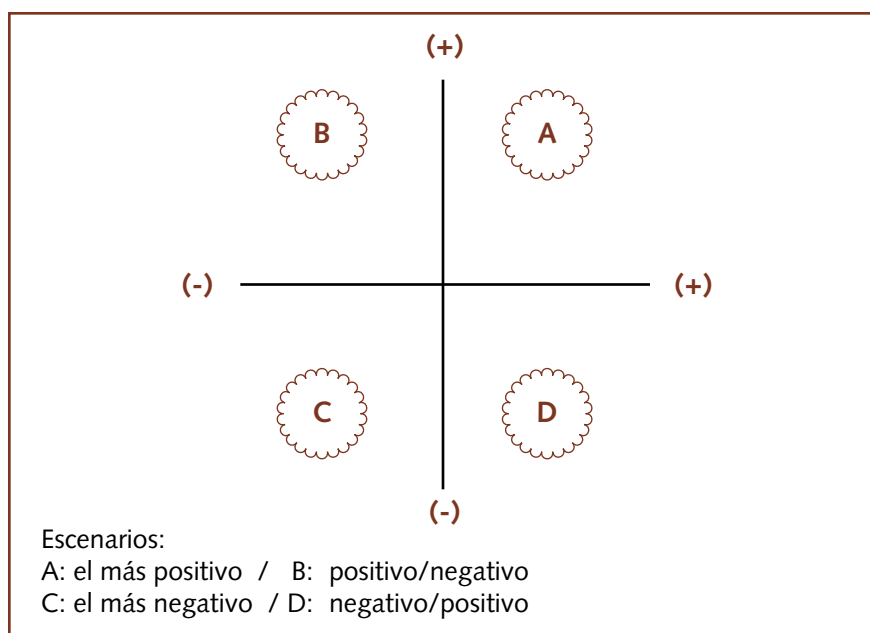
Los escenarios pueden crearse siguiendo alguna de las siguientes alternativas:

i) Cruzando los ejes de mayor interés para el grupo, como se ilustra en la figura que sigue (las intersecciones entre ejes forman una matriz con cuatro escenarios):



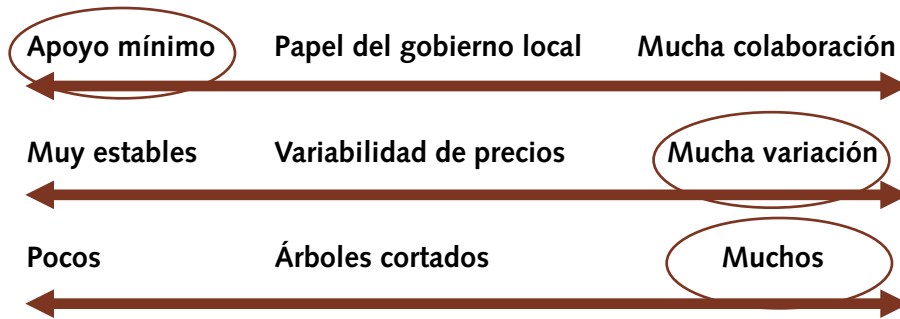
Como ejemplo, en la matriz anterior, el escenario A describe una situación en la que el papel del gobierno local es decidido y se da bajo una situación de estabilidad de precios. En el escenario B, la participación del gobierno local también es alta, pero hay mucha variabilidad de precios. El escenario C plantea una situación de escasa participación del gobierno local y de alta variación de precios y, finalmente, el escenario D es uno de baja participación del gobierno local y de mucha variación de precios.

El cruce de ejes forma una matriz con cuatro escenarios, como se ilustra en la figura siguiente:



Se sugiere realizar tantos cruces de ejes como sea posible, hasta identificar la matriz con escenarios que se relacionen mejor con el tema focal seleccionado. Un ejercicio completo incluiría el análisis de los escenarios formados por las matrices resultantes del cruce de varios ejes.

ii) Seleccionar dos o más extremos de los ejes que se considere que crearán el escenario más significativo para el tema focal, como se ilustra en la figura siguiente. El escenario por construir incluiría un apoyo mínimo del gobierno local, precios estables y la corta de muchos árboles. un apoyo mínimo del gobierno local, precios estables y la corta de muchos árboles.



Contar los cuentos: Para completar este paso se debe crear un personaje que será el protagonista (o la protagonista) del cuento. Se pueden mencionar todos los datos que el grupo considere importantes, pero deben incluirse al menos los siguientes:

- | | |
|---------|----------------------|
| NOMBRE: | RAZA/ETNIA: |
| EDAD: | LUGAR DE RESIDENCIA: |
| GÉNERO: | INTERÉS: |

Se recomienda que el personaje sea adulto. Para facilitar la elaboración del cuento, es recomendable tener a la vista el tema focal, los datos del personaje y las incertidumbre críticas (variables que determinan el escenario).

INCERTIDUMBRES CRÍTICAS

--	--	--

Los grupos deben elaborar un cuento para cada escenario seleccionado. Para esto, deben conversar primero sobre los escenarios, los aspectos que incluirán y cómo insertarían al personaje en el cuento. Para facilitar la construcción del cuento se debe tener en cuenta que las historias se componen de tres partes: inicio, trama y desenlace.

Cada una de las etapas se puede redactar en tarjetas o en notas adheribles.

■ ■ ■ Inicio

■ ■ ■ Trama

■ ■ ■ Desenlace

Una vez concluido cada cuento, se le debe poner un nombre a los respectivos escenarios, con la intención de diferenciarlos y facilitar la identificación del escenario con las incertidumbres críticas que incluye.

Las implicaciones de los escenarios y la agenda de trabajo: Un buen escenario no es aquel que prevé el futuro con precisión, sino aquel que hace posible que los miembros de una organización o comunidad aprendan de su situación y de su entorno, compartan las mismas ideas sobre el futuro y tomen medidas adecuadas para enfrentarlos.

Una vez elaborados los escenarios, los participantes deben, con la ayuda del cuento, imaginar que viven y trabajan en ese escenario. El cuento es un instrumento poderoso que nos permite transportarnos y “sentir” el escenario. Para identificar las “implicaciones” del escenario, las siguientes preguntas pueden ser de utilidad: ¿qué pasaría si este fuera el escenario del futuro?, ¿cómo afectaría a nuestra comunidad?, ¿qué medidas tomaríamos hoy para prepararnos?, ¿habrá medidas que podríamos tomar para mejorar el futuro previsto o para mitigar un futuro negativo? Las respuestas a estas preguntas son las “implicaciones” del respectivo escenario.

Estas preguntas se aplican a cada escenario y luego se analizan las implicaciones en cada uno de ellos. Para el análisis, es útil preguntar: ¿hay implicaciones que son válidas para todos los escenarios o para la mayoría de ellos?, ¿las implicaciones para cada escenario son similares o son muy diferentes? Este análisis es la base para definir prioridades y preparar una agenda estratégica que responda a los escenarios estudiados.

Los indicadores: En este paso se trata de determinar, en la época presente, las señales que indican que uno u otro escenario va a ocurrir. Para identificarlas, los participantes deben hacer una revisión detallada de los factores externos y de las fuerzas externas que se definieron en los primeros pasos, determinar su desempeño y posible comportamiento, y definir algunas variables que darán pistas sobre cómo se podría desenvolver el futuro.

Actividad 6. Rompesueño: Maniobras para competencia en equipo

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse mediante un ejercicio ameno que los cargue de energía, desarrolle una actitud de competencia y fomente la cohesión de los equipos.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- 2 neumáticos pequeños inflados.
- 1 cuerda de 1 metro de largo amarrada en sus extremos.
- 1 bola suave (de esponja o de tela) de tamaño mediano.

Descripción: El objetivo de la actividad es que los participantes se reactiven y hagan varios ejercicios compitiendo entre equipos. Primero se solicita a todos los participantes que se quiten los zapatos y los entreguen. Los zapatos se colocan revueltos en una esquina del salón.

Luego, los participantes se agrupan en dos equipos tratando de que tengan un número similar de personas y una participación equilibrada en cuanto a género y edades. Los equipos se colocan frente a frente, formando una hilera con todos los integrantes tomados de la mano.

- Primero, cada equipo debe ir pasando la cuerda de manera que el cuerpo de las personas quede dentro del círculo que se irá formando. La cuerda se debe ir pasando al compañero de al lado, sin soltarse las manos, hasta que llegue al último de la hilera.
- Luego cada equipo debe, sin soltarse de las manos, pasar un neumático al compañero de al lado, sosteniéndolo con una pierna y llevándolo hasta el último de la hilera. Si el neumático cae, automáticamente deberán regresarlo al primero de la hilera e iniciar la actividad nuevamente.
- Seguidamente, cada equipo pasa una bola (mediana), sosteniéndola entre las rodillas y pasándola a las rodillas de su compañero; si la bola se cae, el equipo reinicia la actividad con la primera persona en la hilera.
- Después, la primera persona debe pasar por debajo de los pies de todos sus compañeros en hilera hasta llegar al último; finalizada esta actividad deberá ir a sus zapatos, ponérselo y colocarse en la hilera a esperar al resto de sus compañeros.
- El equipo ganador es el que termina primero todos los ejercicios y todos sus integrantes logran colocarse en la hilera con los zapatos bien puestos.

Cada ejercicio se inicia hasta que la última persona en la hilera haya terminado el ejercicio anterior.

Opcional: Solicitar a los participantes que formen una hilera con sus cuerpos o con cualquier cosa que tengan puesta. Gana el equipo que forme la hilera más larga.



Actividad 7. Cierre

Intención: Propiciar que los participantes analicen la importancia de hacer un alto en el ajetreado vivir y creen un espacio para encontrarse consigo mismos.

Duración: 20 minutos.

Materiales:

- Artículo sobre la importancia de tomar café con uno mismo.

Descripción: El facilitador narra lo descrito en el artículo, de forma tal que haga reflexionar a los participantes sobre la importancia de detenerse a conversar con uno mismo y meditar sobre lo que está haciendo y lo que hará en el futuro.

La importancia de tomar un café con uno mismo

Los seres humanos estamos sometidos diariamente a una serie de acontecimientos o situaciones que debemos enfrentar, apelando a nuestra capacidad de respuesta para evitar que los sucesos voluntarios o involuntarios terminen haciéndonos daño, tanto en nuestro cuerpo físico como en nuestras emociones. Nos corresponde vivir en una época donde el estrés y la lucha por la supervivencia calan hondo en nuestra integridad.

Por esto cabe hacer, con frecuencia, un alto en nuestra desbordada agenda para “tomar un café con nosotros mismos”. Con este ejercicio se pretende crear ese espacio de diálogo interno en el que realizaremos la entrevista más importante del día: un encuentro con nosotros mismos. Este diálogo lo vamos a utilizar para encontrar respuestas a algunas preguntas básicas y fundamentales que solamente nosotros mismos podemos responder y que nos harán replantear las condiciones y la manera de estar en este mundo.



Tome un lápiz y una hoja y anote:

- 1) ¿Qué quiero para mi vida?
- 2) ¿Qué no quiero para mi vida?
- 3) De aquello que ahora sé que quiero para mi vida, ¿qué precio estoy dispuesto a pagar, entendiendo por precio, el compromiso que voy a hacer para lograr mis metas y mis objetivos?

Con estas interrogantes, tiene usted material como para empezar a reubicar las piezas en el tablero de su vida y pensar en su situación personal y en caminos alternativos que le pueden ayudar a mejorar su calidad de vida. Las situaciones a las que nos vemos enfrentados pueden ser de ámbito laboral, afectivo, económico, estar vinculadas a nuestras relaciones interpersonales, etcétera. En todo caso, conocernos a nosotros mismos, examinar nuestras reacciones, nuestra manera de responder a los desafíos de la vida, nos brinda un material precioso sobre el cual trabajar y que nos permite modelar los cambios que necesitamos realizar.

Para finalizar, se les recuerda a los equipos que deben preparar un informe completo del día sobre su área de responsabilidad, que deberán exponer el día siguiente en un período que no exceda de cinco minutos.

Tercer día

Objetivo:

Conocer y poner en práctica diversos métodos de planificación con escenarios, para imaginar situaciones futuras.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Los equilibrados
- **Actividad 5:** Simular el futuro para decidir el presente
- **Actividad 6:** Rompesueño: "F"
- **Actividad 7:** Escenarios de rumbo o ruta
- **Actividad 8:** Cierre

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

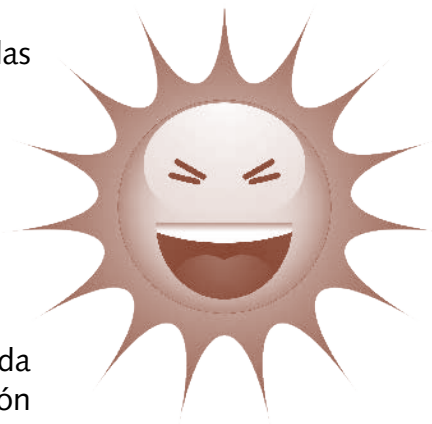
Intenciones: Iniciar el día con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes. Posteriormente, hace una breve recapitulación de las actividades realizadas el día anterior y presenta las que se llevarán a cabo ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias sobre aspectos que pueden ser mejorados en actividades posteriores, para lo cual contarán con un período máximo de cinco minutos. El equipo facilitador comenta brevemente el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas, asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese día.

Actividad 4. Rompehielo: Los equilibrados



Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades del día en forma amena.

Duración: 25 minutos.

Descripción: El facilitador de esta actividad pedirá que se formen parejas y que se coloquen una frente a la otra e inicien una prueba de equilibrio. El facilitador definirá la posición que deben adoptar; puede ser, por ejemplo, que las parejas hagan equilibrio tomados solo de una mano y levantando un pie. Conforme las parejas van perdiendo el equilibrio deberán ir retirándose del juego. La pareja que más tiempo se mantenga en equilibrio será la ganadora.

Actividad 5. Simular el futuro para decidir el presente

Intención: Lograr que los participantes desafíen sus propias ideas acerca del futuro, que encuentren nuevos rumbos y que utilicen toda su creatividad para construir escenarios que les permitan, en el presente, tomar decisiones que les ayuden a alcanzar sus propósitos o visiones.

Duración: 2 horas y 30 minutos.

Materiales:

- Hojas con los modelos de análisis.
- Hojas con preguntas.

Descripción: Brevemente, el facilitador deberá mostrar los pasos que deberán seguir los participantes de forma individual. Se hará hincapié en que será una experiencia para simular escenarios futuros personales.

Procedimiento:

- Los participantes deberán pensar, de manera individual, cuáles son sus sueños; por ejemplo, crear una nueva empresa, estudiar, influir en el desarrollo de la comunidad o cualquier otra cosa). Seguidamente, deberá elegirse uno de esos sueños y definir qué desea alcanzar con ese sueño y escribir un objetivo en la hoja denominada “Mi sueño”.
- Después de anotar los objetivos, en esa misma hoja se deben anotar los factores que se considera que pueden impulsar el desarrollo de la actividad y los que podrían inhibir su crecimiento. Deben tomarse en consideración límites externos, límites internos, estímulos internos y estímulos externos.



- Finalizada esta primera parte del ejercicio, se deberán imaginar tres situaciones futuras:
 1. Óptima o excelente
 2. Normal o estable
 3. Totalmente desfavorable
- Para describir estos escenarios se debe utilizar la hoja denominada “Imaginar tres situaciones futuras” y anotar en ella los cuentos que imaginan para cada escenario. Una opción es preguntarse qué pasaría si... La respuesta permite ampliar el cuento a medida que se van añadiendo detalles. Seguidamente, se reflexiona sobre los recursos y posibilidades disponibles, para lo cual se deberá responder a las preguntas que aparecen en la hoja “Reflexionar sobre recursos y posibilidades”. Esto se debe hacer para cada escenario (óptimo, normal y desfavorable).
- Luego de haber aplicado el análisis anterior a cada escenario, se procederá a reflexionar sobre los elementos comunes a los tres escenarios. En esta parte del ejercicio se puede dar respuesta a la pregunta: ¿qué se va a hacer si se da un escenario u otro? Para responder a esta y a otras preguntas que se hayan planteado, se deberá utilizar la hoja denominada “Reflexionar sobre elementos comunes” y anotar con detalle la información que el participante considere oportuna.
- Este ejercicio le permitirá a cada participante reflexionar sobre los elementos más significativos que pudo observar tras imaginar los tres escenarios, y que le servirán para tomar una mejor decisión ahora o en el futuro.
- Finalizadas estas etapas, se les solicita, al menos a dos participantes, que expongan su trabajo en plenaria.



Mi sueño

Defina el sueño que desea alcanzar. Reflexione sobre los factores que nutren su sueño y sobre los factores que lo impiden, y anote esa información en los siguientes cuadros:

ESTÍMULOS EXTERNOS

LÍMITES EXTERNOS

ESTÍMULOS INTERNOS

LÍMITES INTERNOS

**¿Qué quiero hacer?
(mi sueño)**


Imaginar tres situaciones futuras: ¿qué podría pasar?

A partir de los factores de crecimiento definidos en el paso anterior, imagine tres situaciones futuras que podrían ocurrir en su actividad. Describa en detalle cada una de esas situaciones, los protagonistas, las acciones y las reacciones que aflorarían en su actividad.

Reflexionar sobre recursos y posibilidades: ¿qué puedo hacer?

Buen escenario

Imagine condiciones excelentes



Escenario normal

Imagine condiciones estables



Mal escenario

Imagine condiciones pésimas



Analice los elementos del escenario “excelente” y haga una reflexión a partir de las siguientes preguntas. Anote su respuesta.

En un contexto con condiciones excelentes:



¿Qué acciones llevó a cabo para alcanzar este escenario?

¿Qué debería hacer para no dañar este escenario?

Reflexionar sobre recursos y posibilidades: ¿qué puedo hacer?

Analice los elementos del escenario “normal” o estable, y haga una reflexión a partir de las siguientes preguntas. Anote su respuesta.

En un contexto con condiciones normales:

¿Qué acciones podría llevar a cabo para alcanzar este escenario?

¿Qué debería hacer para no dañar este escenario?

¿Cómo se mejoraría?

Reflexionar sobre recursos y posibilidades: ¿qué puedo hacer?

Analice los elementos del escenario desfavorable o en “condiciones pésimas”, y haga una reflexión a partir de las siguientes preguntas. Anote su respuesta.

En un contexto con condiciones desfavorables:

¿Qué acciones podría llevar a cabo para mejorar este escenario?

¿Qué no debería hacerse para llegar a este escenario?

Reflexionar sobre elementos comunes: ¿Qué voy a hacer?

Luego de analizar los tres escenarios, imagine con qué recursos y posibilidades cuenta para afrontarlos y reflexione sobre los hechos más significativos de cada situación (excelente, estable, desfavorable). Luego, vuelva a los factores del objetivo que dio inicio a estos escenarios (lo que definió al principio del ejercicio) y, tras esta simulación de escenarios, analice si amerita hacer ajustes en las acciones que se van a ejecutar y qué lecciones aprendió que le permitirán enfrentar o aprovechar estos escenarios.

¿Qué medidas tomar para enfrentar o aprovechar estos escenarios?

Actividad 6. Rompesueño: “F”

Intención: Brindar a los participantes la oportunidad de recrearse, de manera que inicien las actividades de la tarde en forma amena.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 5 sillas.
- 10 personas.



Descripción: Este es un juego de fuerza. Los hombres deberán levantar una silla con los brazos aproximadamente a la altura del pecho y sostenerla con los brazos extendidos. Gana el participante que logre mantener la silla y los brazos en esa misma posición por más tiempo.

En el caso de las mujeres, ellas deberán colocarse en posición inclinada, solo con las rodillas levemente dobladas y los brazos extendidos. Ganará la que logre sostenerse en esa misma posición por mayor tiempo.

Actividad 7. Escenarios de rumbo o ruta

Intención: Ilustrar el uso de “escenarios de rumbo o ruta” para comprender y manejar situaciones de incertidumbre en el análisis de riesgos y en la construcción de una estrategia de cambio.

Duración: 2 horas y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, pizarras, marcadores.
- Exposición de la metodología, ilustrando cada paso con un ejemplo.

Descripción: La persona que facilita introduce el tema de los escenarios de rumbo, sus objetivos y su utilidad. Mediante un estudio de caso, expone cada uno de los pasos que deben seguirse.

Se refuerza la idea de que los escenarios permiten generar nuevas formas de pensar sobre un futuro incierto y complejo, analizar las circunstancias de manera crítica y formular estrategias para obtener resultados positivos.



En efecto, los escenarios nos permiten visualizar una ruta posible para pasar de una situación real a una deseada, conscientes de nuestras limitaciones y de las medidas que hay que tomar para solventarlas.

Se motiva a las personas a pensar en forma diferente sobre el futuro y sobre las posibles incertidumbres, y se mejora su capacidad para tomar decisiones en condiciones inciertas.

Procedimiento:

- El facilitador agrupa a los participantes tomando en cuenta alguna vinculación territorial, comunal u organizacional, para que tengan una base común que les permita compartir información y definir una visión, una estrategia o un posible rumbo de desarrollo.
- Cada grupo se pone de acuerdo sobre el tema en el que les gustaría trabajar, puede ser a nivel de finca, de proyecto, de comunidad, de organización o de cantón; un espacio o un tema que todos conozcan y al que todos puedan aportar.
- Una vez que se han formado los equipos y que se han definido los temas, se inicia el trabajo con la construcción grupal de un “escenario de visión”. Es recomendable que se defina un plazo específico (5, 10 o 20 años) en el que ese escenario se va a mostrar.

Para ello, los participantes, de manera individual, imaginan el futuro deseado (relacionado con el tema general que han definido). Luego, comparten entre ellos su visión de futuro. Después, en grupo, identifican y comparten las semejanzas y las diferencias entre los escenarios que soñaron individualmente. Por último, deben definir un escenario futuro que integre todas las visiones individuales: ¿cómo les gustaría que fuera su comunidad, su cantón, su finca, su proyecto, su organización?

Una vez hecho esto, deben analizar los recursos, las relaciones, los comportamientos, las capacidades, las motivaciones, los acontecimientos y las instituciones que forman parte de ese “escenario de visión”.

- Luego se procede a caracterizar o describir los recursos, actores, instituciones, acontecimientos y relaciones entre todos los componentes de su situación presente o realidad actual. Esta debe ser lo más clara y descriptiva posible.
- Se pide a cada grupo que dibuje las condiciones de la situación real y las del escenario futuro que han construido y que elaboren un cuento o una narración donde describen estas dos situaciones (real y futura).
- Después, se solicita a los participantes que contrasten las diferencias entre las imágenes de la situación presente y las del escenario futuro deseado.
- Luego se procede a identificar las principales limitaciones y oportunidades que giran en torno a la consecución de la visión deseada.
- Seguidamente, en plenaria, los participantes proceden a narrar su cuento, explicando que pasa en cada escenario (presente y futuro) y por qué se van dando las transiciones de un dibujo al otro.

Mientras los participantes narran el cuento, el facilitador puede:

- Apoyar a los participantes para que utilicen una forma creativa y realista de comunicar el cuento, y para que pongan énfasis en los elementos más importantes de la estructura (actores, fechas, relaciones, etc.) y del proceso (eventos, acciones, acontecimientos, efectos, etc.) de su historia.
- Identificar los cambios pequeños, lentos y las tendencias predecibles o posibles que afecten los elementos del escenario de visión y anotarlos en una pizarra con sus interrelaciones.

- Una vez narradas las historias, los participantes hacen un trabajo en grupo para definir estrategias, acciones y productos que les permitan alcanzar la visión construida por el grupo, tomando en cuenta las incertidumbres, las limitaciones y las oportunidades identificadas.

La persona que facilita solicita a los participantes que presenten en plenaria el “escenario de visión” y la ruta definida para llegar a él, partiendo de su situación actual.

Luego les pide que expongan los elementos de su cuento y su lógica para asegurar que todos entienden lo elemental de cada escenario.

Seguidamente se analizan los elementos desde la perspectiva de diferentes grupos (mujeres, hombres, jóvenes) y se examina cuál proceso influye más en los resultados finales y por qué.

¿Qué pasaría si...?

La persona que facilita solicita a los participantes que piensen en alguna situación de incertidumbre o en alguna fuerza de cambio que podría modificar drásticamente las condiciones del “escenario de visión” que han construido. Podría tratarse de incertidumbres debidas a desastres naturales, modificaciones en el uso del suelo, cambios en la tenencia de la tierra, migraciones, cambios de mercado, apertura de nuevos mercados, cambios en el ambiente, cambios políticos, cambios en proyectos e instituciones.

- Utilizando la incertidumbre definida, le pide al grupo que redefina como sería el nuevo “escenario de visión” (sus actores, recursos, acontecimientos, condiciones, instituciones, relaciones, etc).
- Se reflexiona sobre ese nuevo escenario buscando respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué debería hacerse ahora para prevenir esa situación, o bien, para estar preparados cuando acontezca?, ¿cuál proceso clave o interrelación requiere acciones inmediatas?, ¿qué es factible de realizar y qué no? y ¿qué no es predecible, esperado o pronosticado y por qué?

- En grupo se construye una estrategia, rumbo o plan de trabajo que podrían adoptarse para responder a esta incertidumbre y modificar el posible escenario futuro.

Finalmente, el facilitador hace una reflexión sobre cómo este método contribuye al manejo de situaciones de incertidumbre, al permitir explorar escenarios deseados y entender las implicaciones asociadas a un proceso de cambio.

Actividad 8. Cierre

Intención: Motivar a los participantes a reflexionar sobre su entorno y la importancia de soñar y de mantener sus aspiraciones de lograr un mundo mejor.

Actividad sugerida: Presentar un video, hacer una reflexión o realizar una dramatización acorde con el tema del encuentro. En este caso, se proyectar el video “El derecho de soñar” y reflexionar sobre su mensaje.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Video “El derecho de soñar”.

Descripción: Se presenta el video y se reflexiona sobre su mensaje y sobre su relación con la facilitación y con los facilitadores. Si no se cuenta con el video, la actividad se puede realizar con ilustraciones, filminas u otros, y complementarse con una narración sobre el mensaje.

Para finalizar, se les recuerda a los equipos que deben preparar un informe de su área de responsabilidad, que deben exponer el día siguiente en un período máximo de cinco minutos.



Cuarto día

Objetivo:

Elaborar un plan de acción para poner en práctica lo aprendido durante el encuentro y transmitir ese aprendizaje a la comunidad.

● Actividades

- **Actividad 1:** Buenos días. Ayer fue... hoy es...
- **Actividad 2:** Canción
- **Actividad 3:** Reportes grupales
- **Actividad 4:** Rompehielo: Cruzando el río
- **Actividad 5:** Nuestro plan de acción
- **Actividad 6:** Evaluación del encuentro
- **Actividad 7:** Entrega de certificados
- **Actividad 8:** Cierre: Celebrando el aprendizaje
- **Actividad 9:** Honrando el salón
- **Actividad 10:** Despedida

Actividad 1. Buenos días. Ayer fue... hoy es...

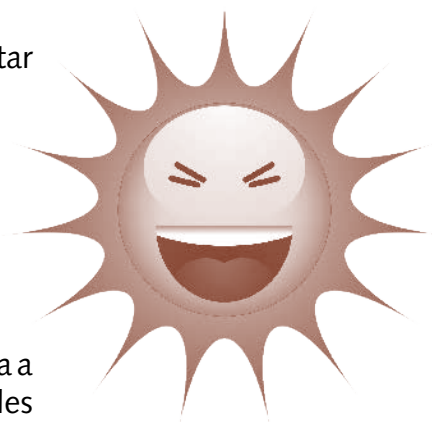
Intenciones: Iniciar la jornada con un saludo afectuoso y presentar las actividades del día.

Duración: 5 minutos.

Materiales:

- Afiche del programa del encuentro.

Descripción: La persona que facilita ofrece una cálida bienvenida a los participantes, hace una breve recapitulación de las actividades del día anterior y presenta las que se realizarán durante ese día.



Actividad 2. Canción

Intenciones: Despertar sentimientos y emociones en los participantes para mantener vivo su interés por el encuentro, y experimentar la música como un medio eficiente que favorece el aprendizaje.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Cancionero.
- Guitarra (si fuera posible).

Descripción: Se selecciona una canción relacionada con el tema del encuentro (ver cancionero). Si uno o varios participantes saben la canción, se les pide que la enseñen a los demás para que el grupo pueda cantarla con la ayuda del cancionero. Si ninguno de ellos la conoce, el facilitador canta la canción propuesta para que el grupo se le una.



Actividad 3. Reportes grupales



Intención: Propiciar que los participantes comprendan la importancia de la responsabilidad compartida y ejerciten destrezas para observar y analizar procesos, mediante la elaboración y exposición de reportes diarios sobre el desarrollo del encuentro.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Reportes escritos.
- Afiche de responsabilidades.

Descripción: Cada grupo presenta el reporte de la actividad que tuvo a su cargo el día anterior, así como sugerencias para realizar mejoras en actividades futuras. El tiempo máximo de la presentación es de cinco minutos por grupo. El equipo facilitador comenta brevemente sobre el desarrollo de la actividad y, si corresponde, se aceptan las mejoras sugeridas. Se realiza una rotación de tareas asignando nuevas responsabilidades a cada grupo, las cuales deberán cumplir ese mismo día.

Actividad 4. Rompehielo: Cruzando el río

Intención: Iniciar el día con una actividad amena que haga más relajante el ambiente de trabajo.

Duración: 25 minutos.

Materiales:

- Palos de madera de 60 cm de largo, con un grosor que permita manipularlos fácilmente (unos 7 cm) y de un ancho de 10 cm. Debe haber de 5 a 7 palos por grupo. Si no se tiene acceso a palos, se podrán utilizar hojas de periódico para simularlos.
- Mecate para marcar las orillas del río (10 metros por cada orilla).
- Cartel con las reglas de la actividad.

Descripción: Se organizan grupos de entre 10 y 15 personas. El número de grupos está condicionado a la cantidad de personas en el equipo facilitador, ya que es recomendable la presencia de una persona facilitadora por grupo. Se entregan de 5 a 7 palos a cada grupo y se les indica que sus integrantes que deben cruzar un río de unos 10 metros de ancho con estos implementos. La cantidad de palos depende del número de personas en el equipo. Se procura que sean pocos palos, de tal manera que no alcancen para todos y se sienta la limitación. Se indica al grupo que deben cruzar el río caminando sobre los palos. Los palos son mágicos; flotan en el río solo si alguien los está tocando, ya sea con las manos o parado sobre ellos. Si esto no ocurre, se los lleva la corriente o se los devora un cocodrilo y el grupo los pierde. La persona facilitadora debe estar pendiente de recoger los palos inmediatamente después de que el grupo los deja de tocar; se puede nombrar una persona del grupo para que ejerza esta función, con el cargo de "cocodrilo" que devora los palos mágicos.

Reglas:

- Si hay un palo que no está siendo tocado por ningún participante, el equipo lo pierde.
- Todos los miembros del equipo deben participar.
- Ninguna persona puede tocar el río; si esto ocurre, todos los miembros del equipo tienen que devolverse al inicio y comenzar de nuevo.



Actividad 5. Nuestro plan de acción

Intención: Definir los compromisos de los participantes para la aplicación práctica del aprendizaje que obtuvieron mediante el encuentro, para lo cual formulan un plan de acción (este constituye un puente que une un encuentro con otro y brinda la oportunidad a los participantes de ejercitarse como líderes y promotores del desarrollo en sus comunidades).

Duración: 1 hora y 30 minutos.

Materiales:

- Tarjetas, marcadores, chinchetas y pizarras.
- Guía para la reflexión grupal.
- Cuadro para formular el plan de acción.

Descripción: Los participantes se reubican en sus grupos y reflexionan sobre la aplicación en la vida diaria de los conocimientos obtenidos en el encuentro. Con este propósito, se les entrega la guía que se adjunta. Una vez finalizada la reflexión, deberán formular su plan de acción con la ayuda del cuadro adjunto.

El facilitador debe recordarles que la intención de este plan es que trasladen lo aprendido a sus comunidades, por lo que las actividades que identifiquen (proyectos, eventos, reuniones y celebraciones comunitarias, entre otras) deben ser aplicables a su realidad y prioridades.

Los resultados deben colocarse en una pizarra. También se debe entregar una copia a los facilitadores del formulario “nuestro plan de acción”, con los detalles sobre las propuestas de plan de acción.



PROGRAMA DE FORMACIÓN-ACCIÓN
“DESATANDO ENERGÍAS LOCALES”
PLAN DE ACCIÓN

Nombre del grupo: _____

Cantón: _____

Integrantes:

Nombre del coordinador: _____

Teléfono o correo electrónico: _____

La siguiente pregunta debe ser respondida en las pizarras:

¿Qué queremos hacer? (objetivo) _____

Agenda

Actividades	Materiales	Responsable

Costos y financiamiento

	Costo	Fuente de financiamiento
Alimentación		
Materiales		
Otros		

Otros datos

Lugar de la actividad: _____

Número de participantes: _____

Fecha: _____

Reunión previa para coordinar detalles del evento (fecha y lugar): _____

Reunión para elaborar el informe (fecha y lugar): _____

Costo total del evento: _____

Actividad 6. Evaluación del encuentro

Intención: Valorar el encuentro y el desempeño del equipo facilitador.

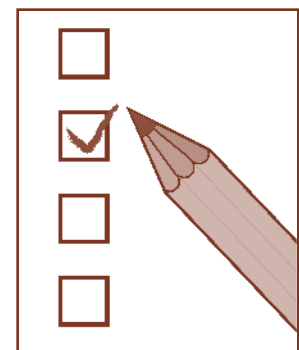
Duración: 30 minutos.

Materiales:

- 1 cartel grande para anotar los resultados de la evaluación.
- 2 bolsas plásticas.
- 2 tarjetas para cada participante (una roja y una azul).

Descripción: En la tarjeta roja, cada participante escribe con un marcador lo que más le gustó y le resultó útil del encuentro. En la azul anota lo que menos le gustó y cree que se debería cambiar. Luego coloca la tarjeta roja en una bolsa y la azul en otra. El facilitador revuelve las tarjetas en las bolsas y cada participante saca al azar una tarjeta de cada bolsa. Cada persona lee el contenido de la tarjeta roja y de la azul que le correspondió y las pega en el cartel preparado con ese propósito. Cada participante tiene derecho a colocar en el cartel solo dos tarjetas (una de cada color). El facilitador realiza un resumen sobre los aspectos más destacados señalados por los participantes.

Adicionalmente, el facilitador podrá considerar llevar a cabo una evaluación más detallada, a fin de obtener respuestas más precisas sobre el desempeño del encuentro, para lo cual puede elaborar una guía como la que se adjunta.


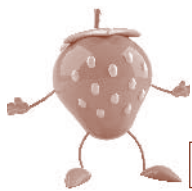




















Ejercicio de evaluación

Favor colocar en el cuadro adjunto una calificación a cada actividad según la siguiente escala:

1: mala 2: regular 3: buena 4: muy buena 5: excelente.

Evaluación del encuentro

Primer día	Segundo día	Tercer día	Cuarto día
<p>Bienvenida, ubicación e inscripción</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Fresas caminadoras</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Los equilibrados</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cruzando el río</p>  <input type="checkbox"/>
<p>La carrera de los globos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Planificando con escenarios</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Simular el futuro para decidir el presente</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Nuestro plan de acción</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Honrando nuestros compromisos</p>  <input type="checkbox"/>	 <input type="checkbox"/>	<p>"F"</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>
<p>¿Qué es "planificación con escenarios"?</p>  <input type="checkbox"/>		<p>Escenarios de rumbo o ruta</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Retorno a casa</p>  <input type="checkbox"/>
<p>Aplicación de planificación con escenarios</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Maniobras para competencia en equipos</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<p>Cierre</p>  <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Actividad 7. Entrega de certificados

Intención: Entregar certificados con el fin de reconocer la valiosa contribución de los participantes en el encuentro.

Duración: 10 minutos.

Materiales:

- Certificados.

Descripción: A cada participante se le entrega un certificado que no sea el suyo. Una vez que a todos se les haya proporcionado un certificado, se inicia su entrega a quienes realmente pertenecen. Para ello, se invita a uno de los participantes a pasar al centro del salón, donde llamará a la persona a quien corresponde el certificado que tiene en sus manos. La persona que lo recibe repetirá el procedimiento hasta que todos los certificados sean entregados. Si en algún momento se interrumpe la cadena, el facilitador invitará a otro participante a continuar con el proceso.



Actividad 8. Cierre: Celebrando el aprendizaje

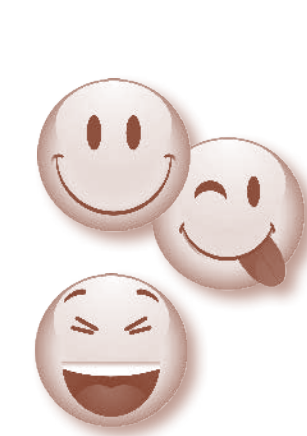
Intención: Celebrar el aprendizaje y el hecho de haber compartido tantos buenos momentos, para lo cual los participantes se expresan mutuamente la gratitud por las aportaciones de cada persona.

Duración: 15 minutos.

Materiales:

- Calcomanías con caritas alegres.
- Un globo por persona.

Descripción: Cada participante recibe diez calcomanías de caritas alegres y un globo que deberán inflar. A la señal del facilitador, el participante debe buscar a diez personas para felicitarlas por sus aportes y participación en el encuentro, a quienes condecorará colocándoles una calcomanía de carita alegre en cualquier parte de su cuerpo. Además, cada participante deberá seleccionar a otro, a quien dará un abrazo intenso con el globo en medio de sus cuerpos, hasta que éste se reviente.



Actividad 9. Honrando el salón

Intención: Ordenar y limpiar el local donde se desarrolló la mayor parte del proceso de aprendizaje, como un gesto de respeto y agradecimiento.

Duración: 30 minutos.

Materiales:

- Valijas.
- Cajas de cartón.
- Basureros y bolsas plásticas.
- Cobertores de pizarras.
- Cinta adhesiva.

Descripción: Todos los participantes y facilitadores ordenan y empacan los materiales utilizados en el encuentro, los cuales deben quedar listos para ser utilizados en una próxima actividad. Posteriormente, dichos materiales son trasladados al medio de transporte que los conducirá a su destino. Se limpia y acomoda el salón.

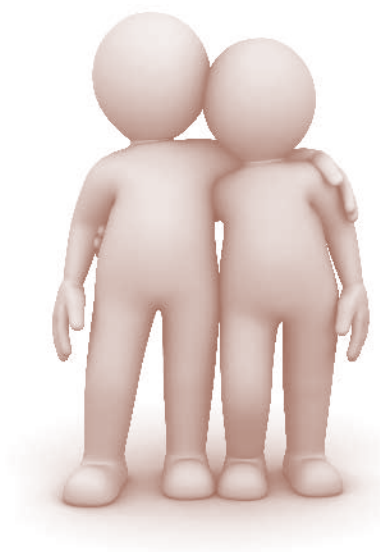


Actividad 10. Despedida

Intención: Brindar una afectuosa despedida a los participantes.

Duración: 10 minutos.

Descripción: Se agradece a los participantes por sus aportes y se brindan las indicaciones finales que correspondan. Finalmente, se procede a despedirlos y a desearles un feliz retorno a sus hogares.



Anexos

Lecturas complementarias

Planeación por escenarios¹

Se afirmaba hace un tiempo que el pasado era un poeta con la mirada vuelta hacia atrás por lo que había sucedido, podía calcularse lo que iba a suceder.

Esta creencia tiene una connotación particular: considera al presente como una constitución del pasado y como simple transición hacia el futuro, tiempo que a su vez, se constituye en una repetición de los sucesos ya acontecidos. En resumen, un solo pasado, un solo futuro y, en medio de los dos, un invariable presente que pronto será pasado.

En un hipotético escenario como este, tendríamos una absoluta seguridad para prever el futuro, lo que fue, lo que es, es y lo que será, será, podría ser la conclusión. Sin embargo, hoy en día esta situación es aplicable solo a algunos fenómenos físicos y naturales, pero es completamente ajena a los fenómenos sociales.

En los actuales tiempos, los científicos pueden predecir con precisión la ocurrencia de los eclipses incluso con muchísima anticipación. En el plano social podemos conocer previamente las fechas de los juegos olímpicos, de las posesiones presidenciales y de otros eventos cuya realización ha sido pactada con anterioridad.

Sin embargo, la mayoría de acontecimientos son impredecibles. Por esta razón la gerencia moderna debe vivir con un pie en el presente y otro en el mañana.

Aquella expansión según la cual debemos vivir el aquí y el ahora puede servir como receta de la felicidad, pero no es una fórmula apropiada para administrar bien.

Uno de los retos más importantes de la administración en el final de siglo es la necesidad de trabajar en el presente y en el futuro de las empresas, al mismo tiempo. Las organizaciones

¹ Rutto M, A. 2008. Planeación por escenarios (en línea). s.l, articulo.org. Consultado 22 jun. 2009. Disponible en http://www.articulo.org/articulo/2300/planeacion_por_escenarios.html.

contemporáneas tienen que prepararse con más efectividad hoy, al mismo tiempo que tienen que innovar para crear los negocios que le proveerán clientes mañana.

Y trabajar con el futuro supone trabajar con dificultades. Al fin y al cabo el futuro no es lo que era antes. Ahora el futuro es cambiante, sorpresivo, turbulento, caprichoso. Existe un componente que hace aún más difícil la previsión del futuro: la incertidumbre.

Lo único cierto es que no tenemos certeza de nada, lo único seguro es la inseguridad de un mañana cuyas características no podemos conocer mientras ese mañana no asome y para varios, ese mañana no asoma nunca.

Texto y contexto en la formulación de planes: Podemos elegir el texto de un plan, pero no el contexto en que ese plan se va a realizar.

Definición de escenario: Es la escena o contexto que precisa las condiciones fuera de nuestro control en que es posible que se desarrolle mi plan. Describe los posibles resultados de mi acción si ello ocurre. El actor solo puede elegir su plan y, cuando más, tiene alguna influencia sobre las condiciones del contexto en que se desarrollará.

En caso extremo, puede no tener influencia alguna sobre el contexto.

La planeación de escenarios en una metodología con rigor para imaginar y estudiar los futuros posibles de una empresa. Los escenarios son descripciones hipotéticas de lo que podría ser el futuro de la empresa.

Proceso de planeación por escenarios

- 1. Desarrollar una comprensión común:** Todos los integrantes del equipo deben comprender la metodología y su utilidad.
- 2. Definir el alcance:** Decida qué mercados, grupos de clientes, tecnologías y tipos de competidores serán incluidos en el marco de tiempo que se explorará. Usted deberá explorar

asuntos relacionados con la tecnología y los cambios que esta está provocando; la facilidad con la que los competidores pueden irrumpir en nuestros mercados; la agresividad de los competidores actuales y previsibles; la salud financiera actual y futura de la empresa.

- 3. Identificar las principales tendencias:** Comience por elaborar una lista de tendencia que ya están actuando en la industria y que tienen el potencial de volcar el estatus quo. Estas pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales o propias de la industria.
- 4. Identificar las incertidumbres claves:** Algunos eventos y resultados no se pueden predecir. Puede aparecer una tecnología nueva e inesperada; un gran cambio político puede traer como consecuencia la aprobación de una ley completamente inesperada; puede ocurrir un desastre natural, hay que hacer una lista de los eventos inciertos y sus consecuencias.
- 5. Un escenario es una historia que describe en detalle una manera en que puede desarrollarse el futuro.** El propósito principal de la primera “ronda” de escenarios no es producir unos escenarios que predigan acertadamente el futuro, sino más bien alcanzar una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan en su sector. Un escenario podría enfocarse en una continuación sin sorpresas del presente; otro podría incluir todos los peores eventos que podrían ocurrir; y un tercero podría imaginar un futuro en que todo resultara de maravilla.
- 6. Iniciar el aprendizaje institucional:** Muestre la primera ronda de escenarios al mayor número de personas. Investigue con sus colaboradores como podrían responder a cada uno de estos posibles mundos. Al considerar estos escenarios, los gerentes se verán obligados a cuestionarse sus propio modelo de la realidad, y a cambiarlo si fueran necesarios.
- 7. Construir los escenarios finales:** Después de escuchar los puntos de vista de los demás, se debe crear el conjunto final de escenarios para ser usados por los ejecutivos en su toma de

decisiones. Los equipos deben considerar los retos estratégicos que presenta cada escenario e identificar las competencias centrales que se necesitarán para triunfar en este mundo.

8. **Tomar una decisión:** Después de que se presenten los escenarios finales, se debe decidir un curso de acción. La empresa puede ya sea apostar al futuro a un escenario o permanecer lo suficientemente flexible para aprovechar múltiples escenarios.

La planificación por escenarios como estrategia contra la incertidumbre¹

¿Por qué la planificación por escenarios?

La técnica de escenarios significa un vehículo para construir pensamientos a largo plazo. El propósito de los escenarios no es el de pronosticar el futuro. Esto no puede hacerlo significativamente nadie, excepto a corto plazo. El objetivo inmediato de la planificación por escenarios es el de producir narraciones basadas en las tendencias reales del mundo y en la razón, que sirven como base para la planificación contingencial. La planificación por escenarios también propicia una nueva forma de pensar que sustituye un punto de vista simple y estático del futuro por visiones múltiples y dinámicas.

Adecuadamente ejecutada, la planificación por escenarios permite a los planificadores:

- Reducir la dependencia de las ilusiones y de las proyecciones Delphi por expertos.
- Evitar el peligro de visión por un canuto.
- Aplicar un buen método para las situaciones de impredecibilidad.

Mediante el uso de la planificación por escenarios, los planificadores pueden:

- Tener en cuenta muchos puntos de vista.
- Preparar estrategias de respuesta para un amplio abanico de contingencias.
- Identificar indicadores que ayuden a la elección de las estrategias a ejecutar.
- Entender con facilidad sin necesidad de recurrir a un vocabulario muy especializado o de métodos estadísticos.

¹ Manso C, FJ. 2009. La planificación por escenarios como estrategia contra la incertidumbre (en línea). Quilpué, CL, Pensamiento imaginativo. Consultado 22 jun. 2009. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/570258/La-Planificacion-por-Escenarios-como-estrategia-contra-la-incertidumbre.html>.

- Utilizar una estructura narrativa muy persuasiva.
- Estimular la creación de un pensamiento futuro amplio en lugar de una visión simple.

La planificación por escenarios empieza por identificar cuál es el centro de atención o la decisión. El número de historias que podemos contar sobre el futuro pueden ser infinitas, aunque nuestro propósito es el de hablar de aquello que importa, de aquello que conduzca a la mejor decisión. Por tanto, el proceso comienza aceptando el asunto sobre el que queremos concentrarnos o dirigirnos. Algunas veces la cuestión a tratar requiere un planteamiento amplio, por ejemplo cuál es el futuro de Europa. Otras veces puede ser muy específico, por ejemplo ¿deberíamos implantar el nuevo sistema operativo? De cualquier modo lo relevante es estar de acuerdo en el argumento que usemos como test de relevancia a través del proceso de construcción de escenarios.

En la medida en que el método de escenarios es el camino para entender la dinámica de configuración del futuro, nuestro esfuerzo inmediato será el de identificar las fuerzas conductoras que intervienen en el presente. Por supuesto, estas fuerzas a identificar serían solo un esbozo de todas las posibles. La realidad de los acontecimientos del mundo acarrearían muchas más que las que podamos pergeñar. El propósito de disponer de la lista de fuerzas conductoras es el de observar los antecedentes de las crisis que estamos padeciendo en estos años y ocupan nuestras mentes, e identificar las fuerzas que a largo plazo actúan realmente fuera del alcance de nuestra atención. Son precisamente estas fuerzas, que usualmente escapan a nuestra conciencia, las que nos interesan.

Una vez que estas fuerzas han sido enumeradas, podremos ver que, desde nuestro punto de vista, algunas de ellas podrían ser consideradas como predeterminadas (futuros no libres), no en un sentido filosófico, pero sí el que están completamente fuera de nuestro control. Por ejemplo, el número de estudiantes de BUP vendrá determinado, dentro de 10 años, por el número de estudiantes de EGB en el presente. Pero no todas las fuerzas son tan evidentes o fáciles

de catalogar. Cuando elaboremos nuestros relatos aparecerán elementos predeterminados en cada uno de los escenarios.

Después de haber identificado los elementos predeterminados de la lista de fuerzas conductoras, nos encontraremos con un número de incertidumbres. Las clasificaremos para estar seguros de que estamos ante incertidumbres críticas. Una incertidumbre crítica es aquella que es relevante o clave para nuestro enfoque temático, por ejemplo, ¿continuará creciendo el porcentaje de fuerza de trabajo femenina en relación a la total? Debemos entender lo mejor posible todas las incertidumbres y su relación con cada una de ellas. Pero al mismo tiempo, nos interesan aquellas pocas que pensemos que son tanto importantes para el enfoque temático, como difíciles de predecir y sacarlas a flote.

Al principio, todas las incertidumbres parecen lo mismo, pero si retrocedemos podemos reducir montones de incertidumbres que tienen en común espectros singulares, lo que constituiría un eje de incertidumbre. Si se pudiera simplificar de la lista de incertidumbres hasta dos ejes ortogonales, podríamos definir una matriz (dos ejes cruzados), que nos permitirían definir cuatro diferentes, pero plausibles, cuadrantes de incertidumbres. Cada una de estas cuatro esquinas constituye, en esencia, un futuro racional, que podemos explorar. Por supuesto, podríamos contar cientos de historias relativas a inverosímiles escenarios a base de combinación de fuerzas, pero la experiencia nos ha enseñado que cuanto menos mejor.

Adviértase que los escenarios no caen necesariamente dentro de un mundo de buenos y malos, de futuros deseables e indeseables. Igual que la vida real, sobre la que estos han sido construidos, los escenarios son una mezcla de situaciones unas veces maravillosas y otras espantosas.

Dado que no sabemos qué escenario nos encontraremos en el futuro, ¿qué deberíamos estar haciendo? Algunas de las decisiones que tomemos hoy tendrán sentido en todos los futuros. Otras tendrán sentido solo en uno o dos. Una vez que hayamos identificado aquellas implicaciones que trabajan en todos los escenarios, nos basaremos en ellas en la confianza de que

estamos preparando unos planes que nos inspiran confianza. Las decisiones con sentido en solo uno o alguno de los escenarios son peligrosas. Por eso, necesitamos conocer las señales precursoras (*early warnings*) que nos indican qué escenarios están por llegar. Algunas veces los indicadores precusores para un escenario dado son obvios, pero frecuentemente son sutiles. Puede tratarse de alguna legislación o una ruptura tecnológica o una tendencia gradual social. Por tanto, es importante controlar estos signos críticos de forma muy atenta.

A fin de cuentas, el poder de la planificación por escenarios es el de ayudarnos a entender las incertidumbres que aparecen ante nosotros, con todo lo que puedan significar; ayudarnos a ensayar nuestras respuestas ante esos posibles futuros y también a distinguir el momento en que empiezan a surgir ante nosotros.

¿Por qué usar escenarios?

La conclusión de un escenario está ligada a una decisión específica o conjunto de circunstancias que se dan en una empresa. Los beneficios potenciales del uso del método de escenarios pueden ser los siguientes:

- **Anticipar e influir en el cambio.** Los escenarios ayudan a las empresas a anticipar sorpresas y discontinuidades en todas las áreas de los negocios, desde la demanda de los clientes, la adopción de nuevas tecnologías que cambian el mercado y la regulación del entorno y dirige estos cambios desde múltiples perspectivas. El procedimiento puede ser usado para descubrir deficiencias competitivas, proporcionando a la empresa la oportunidad para favorecer la aparición de nuevas oportunidades y formular estrategias resistentes a los avatares del futuro.
- **Estimular el pensamiento lateral.** Los escenarios estimulan a la dirección a ir más allá de los procedimientos tradicionales para resolver problemas y aprovechar oportunidades. En la medida en que los escenarios tienen el poder de romper con los viejos estereotipos, esta nueva fórmula de crear pensamiento sobre el futuro con frecuencia sirve como catalizador para una gran movida, más que de incrementar el cambio.

- **Reducir los riesgos futuros.** El uso de los escenarios puede ayudar a las empresas a determinar mejor los resultados de moverse hacia adelante con la aventura de nuevos negocios o mejores adquisiciones, antes de que las inversiones se hayan hecho. Además, permite reconocer las señales de alerta sobre el futuro no visible, de modo que las empresas pueden minimizar las sorpresas y responder y actuar de un modo efectivo.
- **Desarrollar un marco de referencia consistente.** **A medida** que las empresas evolucionan y crecen, aumenta la dificultad para orientar una adecuada visión de futuro. Los escenarios proporcionan a las empresas un marco de referencia y lenguaje común para la discusión y gestión de opciones y condiciones complejas.

**Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**
Sede Central.

Apartado Postal 55-2200
San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 – Costa Rica
Tel. (+506) 2216 0222 / Fax (+506) 2216 0233
Correo electrónico: iicahq@iica.int
Sitio web: www.iica.int

