



# Futuros posibles

## Análisis de escenarios para la planificación estratégica

---

El mundo es un lugar incierto. El universo conocido es ínfimo en relación al desconocido. El tiempo en que la humanidad habitó la Tierra es un suspiro comparado a la edad de los planetas. Aun así, a lo largo de los años, supimos producir conocimiento a partir de la observación metódica y de la imaginación. Y nos hemos arreglado bien hasta aquí, entre el ábaco y el algoritmo, con la prueba y el error.

La Argentina en particular nos entrenó en el arte de la adaptación ante la adversidad y la improvisación en la urgencia. Son esos aprendizajes forzados que ya forman parte de nuestra idiosincrasia los que queremos sistematizar y aprovechar conscientemente. La volatilidad de nuestro medio, lejos de impedir ejercicios de planificación estratégica, propician su oportunidad.

Ya no nos convencen las certezas absolutas y descartamos las explicaciones irracionales. Pero sí descubrimos que contarnos historias es la forma que tenemos para explorar la multiplicidad de alternativas que atraviesan el caos cotidiano en el que estamos inmersos.



## En Fundar proponemos una herramienta analítica para imaginar futuros posibles.



**Futuros posibles** es un ejercicio de reflexión estructurada que facilita la toma de decisiones e implica revisar creencias y establecer visiones comunes dentro de una organización. Permite planificar proyectos y al mismo tiempo consolidar un equipo y un lenguaje común para desarrollarlos.

**Futuros posibles** adapta las técnicas clásicas de planificación con escenarios para aplicarlas en contextos de alta incertidumbre y así funcionar en forma distribuida y resolver problemas que involucran diferentes organizaciones. Lejos de los ejercicios interminables y de la burocracia corporativa, proponemos una metodología ágil que funciona tanto para el largo como para el corto plazo.

**Futuros posibles** no es una herramienta para predecir el futuro.

**Futuros posibles** es una herramienta para establecer diferentes escenarios con cierta probabilidad de ocurrencia y determinar factores comunes. Permite trabajar sobre las consecuencias comunes de futuros muy diversos. Analiza futuros posibles sin establecer un valor de verdad ni una preferencia *a priori* y establece una visión abierta que no fuerza compromisos. Define hipótesis de trabajo y construye un lenguaje común.

**Futuros posibles** promueve un análisis que facilita nombrar situaciones de tal manera que quienes participan en el ejercicio identifiquen un contexto y sus consecuencias con sólo dar un nombre: "estamos en el escenario 'Primavera Cero', y ya discutimos qué consecuencias tiene eso para nuestros presupuestos".

**Futuros posibles** propone un método de trabajo que se concentra en identificar tensiones y tendencias para elaborar escenarios operativos. El esquema de trabajo es el siguiente:

- Para comenzar se realizan una serie de actividades grupales donde se identifican los hitos, tendencias y factores de incertidumbre. En primer lugar, se consideran los hitos, es decir, eventos potenciales que puedan ser puntos de quiebre para ciertas situaciones. En segundo lugar, se definen los elementos de incertidumbre de mayor impacto, ya sean exógenos o endógenos. En tercer lugar, se presentan las tendencias de mediano y largo plazo provocadas por actores sociales o agentes de cualquier tipo.
- Reunida esta información, se realiza un encuentro general donde se revisan los hitos, se plantean los ejes y se identifican los cuatro escenarios centrales que respondan a los principales factores.
- Luego, en reuniones grupales, se discuten los escenarios y se les asigna un nombre a cada uno. Aquí se puede agregar un ejercicio concreto como por ejemplo la formulación de una matriz de impacto en grupos de interés.
- Por último, en un encuentro general se plantean los escenarios, se identifican las implicancias y consecuencias para los temas relevantes en cada uno de ellos. Finalmente se establece el impacto de cada escenario para la planificación estratégica de la organización y se determinan los elementos comunes a todos los escenarios y sus diferencias para atender a los cambios que se deban realizar en la implementación de la planificación en función del escenario que se materialice.

**Futuros posibles** elabora una narrativa sobre los escenarios definidos y una guía para el aprendizaje continuo. Provee un conjunto de resultados que se utilizan tanto para la construcción de modelos cuantitativos como para la elaboración de planes, proyectos y políticas.