

# Escenarios futuros de Gobernanza

Hoja de ruta metodológica para  
la construcción de escenarios prospectivos



**COLABORA.Lat**

Hacia un nuevo modelo de  
gobernanza post Covid-19

Las publicaciones de Escenarios Futuros de Gobernanza son documentos que forman parte del proyecto "Colabora.Lat: hacia un nuevo modelo de gobernanza post Covid-19", desarrollado por Asuntos del Sur, con el apoyo del International Development Research Center (IDRC).

**Autores:** Coda Florencia; Pérez Macías Giovanni; Santamarina Sofia

**Edición:** Coda Florencia; Santamarina Sofia

**Diseño:** Jacqueline Schneider

Agosto 2023

## Acerca de Asuntos del Sur

Somos un centro de investigación y acción independiente sin fines de lucro. Diseñamos e implementamos innovaciones políticas, buscando el fortalecimiento democrático, apostándole a la participación efectiva, la inclusión y la garantía de derechos. Lo hacemos a través de tres tipos de estrategias:

**CONOCER:** generamos conocimiento y desarrollamos herramientas para fortalecer procesos y acciones en el campo de la innovación política.

**COMPARTIR:** brindamos capacitación especializada a actores sociales y políticos que buscan fortalecer las democracias.

**CONSTRUIR:** desarrollamos y fortalecemos comunidades de conocimiento y práctica del territorio.

Nuestra intervención ha estado presente en 19 países de América Latina y el Sur Global, donde trabajamos junto a organizaciones de la sociedad civil, universidades, movimientos de base, activistas, gobiernos y organismos multilaterales.

## Acerca del proyecto Colabora.Lat

**COLABORA.Lat:** Hacia un nuevo modelo de gobernanza post Covid-19, es un proyecto que tiene por objetivo estudiar y generar recomendaciones sobre los modelos de gobernanza de las políticas públicas y las iniciativas sociales implementadas para dar respuesta a la pandemia producida por el SARS-CoV-2.

Nace a fin de generar información diagnóstica y prospectiva sobre el impacto de la colaboración en la factibilidad, efectividad y legitimidad de las respuestas elaboradas para enfrentar los problemas que han surgido, sobre todo en comunidades en situación de vulnerabilidad. Se basa en la convicción de que definir un horizonte de buenas prácticas de gobernanza, inclusión y paridad de género permitirá sentar las bases para un nuevo acuerdo democrático en América Latina a largo plazo.

El Consejo de Implementación de Colabora.Lat lo conforman la organización Asuntos del Sur de Argentina, la Universidad Nacional de San Martín de Argentina a través de la Escuela de Política y Gobierno, la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santiago de Chile, la Fundación Friedrich Ebert en Bolivia, la organización Diálogos de Guatemala, la organización Nosotrxs de México y la Universidad ICESI de Colombia. Contamos con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo del gobierno canadiense (IDRC).



## Acerca de los/as autores/as



### Coda Florencia

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (Argentina) y maestranda de Ciencia Política por la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina). Actualmente es Coordinadora del proyecto de investigación e incidencia Colabora.Lat, en Asuntos del Sur y docente de grado y postgrado en la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina). Su trabajo se concentra en los derechos reproductivos de las mujeres y la participación ciudadana.

### Pérez Macías Giovanni

Abogado con opción en Arquitectura y Ciudad por la Universidad de los Andes (Colombia). Certified Scrum Master (CSM), Agile Team Facilitator (ATF), Facilitador certificado en el uso de la metodología y los materiales LEGO® SERIOUS PLAY®. Tiene experiencia como diseñador y facilitador de entornos de innovación y participación en procesos públicos, privados y del tercer sector.



### Santamarina Sofia

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (Argentina), Magíster en Derechos Humanos y Democratización en América Latina y el Caribe por la Universidad Nacional de San Martín (Argentina) y maestranda en Ciencia Política por la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina). Actualmente, se desempeña como asistente del proyecto de investigación e incidencia Colabora.Lat, en Asuntos del Sur. Es docente universitaria y consultora independiente. Miembro de la Red de Politólogas #NoSinMujeres. Sus líneas de investigación son participación política, gobernanza electoral y nuevas tecnologías para la participación política.

Este documento está disponible bajo Licencia Creative Commons Reconocimiento- Compartir Igual 4.0. Usted puede remezclar, retocar y crear a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando le dé crédito a los y las autoras y licencie nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. Para ver una copia de esta licencia visite: <https://creativecommons.org/>

# Escenarios Futuros de Gobernanza

## Hoja de ruta metodológica para la construcción de escenarios prospectivos

### ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Presentación</b> _____	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Enfoque prospectivo: qué es y por qué implementarlo</b> ____	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>¿Cómo implementarlo?</b> _____	<b>9</b>
	<b>a) Etapas</b> _____	<b>9</b>
	● <b>Definición objeto estudio</b> _____	<b>10</b>
	● <b>Investigación y análisis preparatorio</b> _____	<b>12</b>
	● <b>Construcción de escenarios</b> _____	<b>19</b>
	● <b>Divulgación y debate</b> _____	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Recursero:</b> _____	<b>25</b>
	<b>a) Talleres de identificación de factores determinantes</b> _____	<b>25</b>
	● <b>Preparación</b> _____	<b>26</b>
	● <b>Implementación</b> _____	<b>28</b>
	● <b>Paso a paso de los talleres prospectivos de factores determinantes</b> _____	<b>29</b>
	● <b>Sistematización de resultados</b> _____	<b>29</b>
	<b>b) Sugerencias para la realización de entrevistas en profundidad</b> ____	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>Referencias</b> _____	<b>36</b>



# 1 PRESENTACIÓN

La aparición del Covid-19 deja en evidencia la entrada a un período caracterizado por problemas enmarañados, es decir, un tiempo en el que nos enfrentamos a desafíos marcados por la complejidad y la incertidumbre. Los problemas complejos son aquellos desafíos multidimensionales con impactos profundos y diversos sobre varias dimensiones de la sociedad, que no pueden ser atendidos mediante respuestas unilaterales, desde miradas parciales de un solo gobierno o de una comunidad en particular.

En los últimos años las democracias latinoamericanas y sus instituciones políticas vienen mostrando una evidente y creciente distancia entre la política y la sociedad, acompañada de bajos niveles de legitimidad social. Luego de la aparición del Covid-19, emergieron nuevas preocupaciones frente a la profundización de descontentos sociales y políticos así como por la consolidación de prácticas autoritarias a través de la expansión de las atribuciones del Poder Ejecutivo y las restricciones a los derechos civiles.

En un contexto de profundización de asimetrías y problemas enmarañados, se considera una herramienta fundamental la gobernanza colaborativa y su capacidad de brindar respuestas multidimensionales y con enfoques interseccionales.

Con este argumento como guía surge **Escenarios Futuros de Gobernanza**, para explorar cómo evolucionarán ciertas temáticas complejas en el futuro, en la región latinoamericana. En estas publicaciones se abordarán tres temas diversos que en las investigaciones del proyecto Colabora.Lat mostraron evidencias de emergencia y necesidad de gobernanza colaborativa: participación política de juventudes, acceso y distribución de vacunas, y cooperación regional para el desarrollo sustentable. La diversidad temática radica en la propuesta metodológica de explorar futuros posibles y acciones para alcanzar los escenarios considerados deseables y evitar los más perjudiciales.

A lo largo de este proceso participaron más de 140 personas de América Latina, provenientes del mundo académico, los sectores público y privado, así como de organizaciones de la sociedad civil y organismos multilaterales. Se llevaron a cabo 14 dinámicas de imaginación prospectiva para analizar las posibilidades futuras de estas temáticas en seis países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Guatemala y México.

A partir de la herramienta metodológica de escenarios prospectivos, el objetivo es establecer un marco de referencia para impulsar modelos de gobernanza democrática ante los problemas enmarañados actuales y futuros en América Latina.



En esta línea, esta publicación ofrece recursos prácticos, recomendaciones y lineamientos generales de cómo implementar la metodología de Escenarios Prospectivos. Las estrategias y herramientas que se presentan a continuación son producto de una adaptación a los parámetros metodológicos para Escenarios Futuros de Gobernanza. Se recomienda la revisión y adaptación a las necesidades específicas para su utilización.



Existen diferentes aproximaciones metodológicas y procesos para su construcción, según las necesidades de prospectiva y planificación. El Lincoln Institute of Land Policy (2022) resalta los siguientes:

### LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA DE ESCENARIOS

es más tradicional y se centra en cómo llegar a un estado final deseado; sopesa valores comunitarios junto con objetivos de políticas para llegar a un consenso sobre el rumbo hacia el cual apunta una comunidad.

### LA PLANIFICACIÓN PREDICTIVA DE ESCENARIOS

analiza patrones pasados para predecir el futuro, y desarrolla un plan para organizar e invertir recursos, con el fin de alcanzar esa visión acordada.



En el desarrollo de esta adaptación metodológica, sin embargo, adelantamos un proceso que se centra en las implicaciones de distintos futuros (deseados e indeseados) y que tiene por objeto plantear acciones que, en definitiva, nos permitirían tener un panorama más general y evaluar cuál sería la mejor manera de prepararse o anticiparse en un contexto de incertidumbre. Esta tercera opción se concentra en responder la pregunta “¿Qué puede pasar?” (Goodspeed, 2022) y es la que conocemos como **planificación exploratoria de escenarios.**

## ENFOQUE PROSPECTIVO: QUÉ ES Y POR QUÉ IMPLEMENTARLO

La planificación de escenarios es un método que se enmarca dentro de la corriente de estudios o de pensamiento prospectivo (Berger, 1964) y que fue específicamente desarrollado por Peter Schwartz (1991) y otros autores, como Michel Godet (2007) y Eleonora Masini (2006).

El método de construcción de escenarios es una técnica que se originó y es comúnmente utilizada en análisis militares, ya que está pensado para la **planificación estratégica** y el análisis de **situaciones de cambio político o crisis**, en las cuales múltiples variables intervienen, los contextos socio-culturales importan, y los espacios de incertidumbre son múltiples. La escuela americana o de "lógicas de construcción intuitivas" pone el énfasis en los futuros posibles, por lo tanto, pone el acento en el "realismo" de los escenarios, los cuales tienen que ser verosímiles, a fin de no caer en estudios de "futurología" sin consistencia metodológica.

La prospectiva constituye un "proceso colectivo de construcción de futuro" (Vitale y Ragno, 2008) que permite organizar y evaluar estrategias de acción en contextos de incertidumbre. Mediante el diseño de escenarios hipotéticos se evalúan posibles futuros alternativos para planificar la toma de decisiones y elaborar esquemas de decisión y posibles contingencias.

De esta manera, cada escenario sintetiza una interacción específica de eventos o variables críticas y sus trayectorias en el tiempo para visualizar opciones futuras y definir acciones frente a futuros hipotéticos.

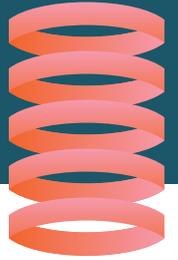
En este sentido, la construcción prospectiva de escenarios es una metodología que propone **reflexionar sobre el futuro a partir de la información disponible en el presente** y así sugerir cursos de acción para alcanzar los escenarios deseables y anticiparse a las tendencias no deseables. El fin último de la prospectiva es identificar tendencias y generar proposiciones frente a las incertidumbres.

Para su realización, se convoca a expertos/as y se implementan **métodos cuantitativos y cualitativos** de recolección de información. Estas informaciones y datos son ensamblados por equipos de análisis en procesos interactivos de evaluación y discusión de hipótesis.



A continuación se presentan **las reglas, etapas y procedimientos** que, sin ser rígidas, permiten adecuar la metodología de planificación exploratoria de escenarios al contexto y objetivos específicos de este proyecto.





### ETAPAS

La construcción prospectiva de escenarios consta de cuatro etapas:

1

DEFINICIÓN  
DEL OBJETO  
DE ESTUDIO

2

INVESTIGACIÓN  
Y ANÁLISIS  
PREPARATORIO

3

CONSTRUCCIÓN  
DE ESCENARIOS

4

DIVULGACIÓN,  
DEBATE E  
INCIDENCIA

#### Recomendación:

Se recomienda que, para la implementación y adaptación metodológica, dentro del equipo investigador se asigne un rol de coordinación que pueda llevar un registro y mirada global del proyecto.



## DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo de esta primera etapa es construir el punto de partida prospectivo, donde se presenta y define el tema/objeto de estudio, se problematiza y se delinea la pregunta prospectiva de investigación e hipótesis.

El punto de partida prospectivo deberá contener:

-  Breve contexto político e institucional del proyecto.
-  Prediagnóstico político-prospectivo del tema de estudio, que justifique el abordaje metodológico - ¿Por qué es un problema?
-  Análisis de viabilidad y gobernabilidad.
-  Análisis de los recursos necesarios para implementar el proyecto.

**La pregunta de investigación debe estar orientada prospectivamente y tener en cuenta: ¿son escenarios de qué? ¿Son de corto, mediano o largo plazo? ¿Cuál es la unidad de análisis? ¿Cuál es la dimensión geográfica de análisis?**

### EJEMPLO DE PREGUNTA PROSPECTIVA:

Las juventudes latinoamericanas están cuestionando la gobernabilidad efectiva y las modalidades de ejercicio del poder en las que no se sienten ni reconocidas ni representadas, impulsando formas alternativas de participación política, social y cultural. En un espacio público cada vez más cerrado, violento y cuyos actores institucionales están fuertemente deslegitimados, *¿Hacia dónde se dirige la participación de las juventudes?*

Ante una realidad incierta e impredecible frente a la aparición de nuevas variantes de COVID-19 o incluso, nuevas enfermedades, nos preguntamos *¿Cómo implementar mecanismos regionales y globales de gobernanza que permitan la adquisición y distribución de vacunas ante (eventuales) futuras pandemias?*

Frente a la necesidad de crecimiento económico sustentable en la América Latina *¿Cómo alcanzamos una cooperación regional latinoamericana para el desarrollo sustentable en el mediano plazo?*

## Recomendaciones:



Para realizar el pre-diagnóstico se sugiere realizar una ronda de entrevistas exploratorias con actores relevantes con el fin de analizar las posibilidades de realizar la pregunta prospectiva y obtener recomendaciones sobre la problematización.



Para analizar la viabilidad se sugiere realizar, al menos un análisis FODA<sup>1</sup>.

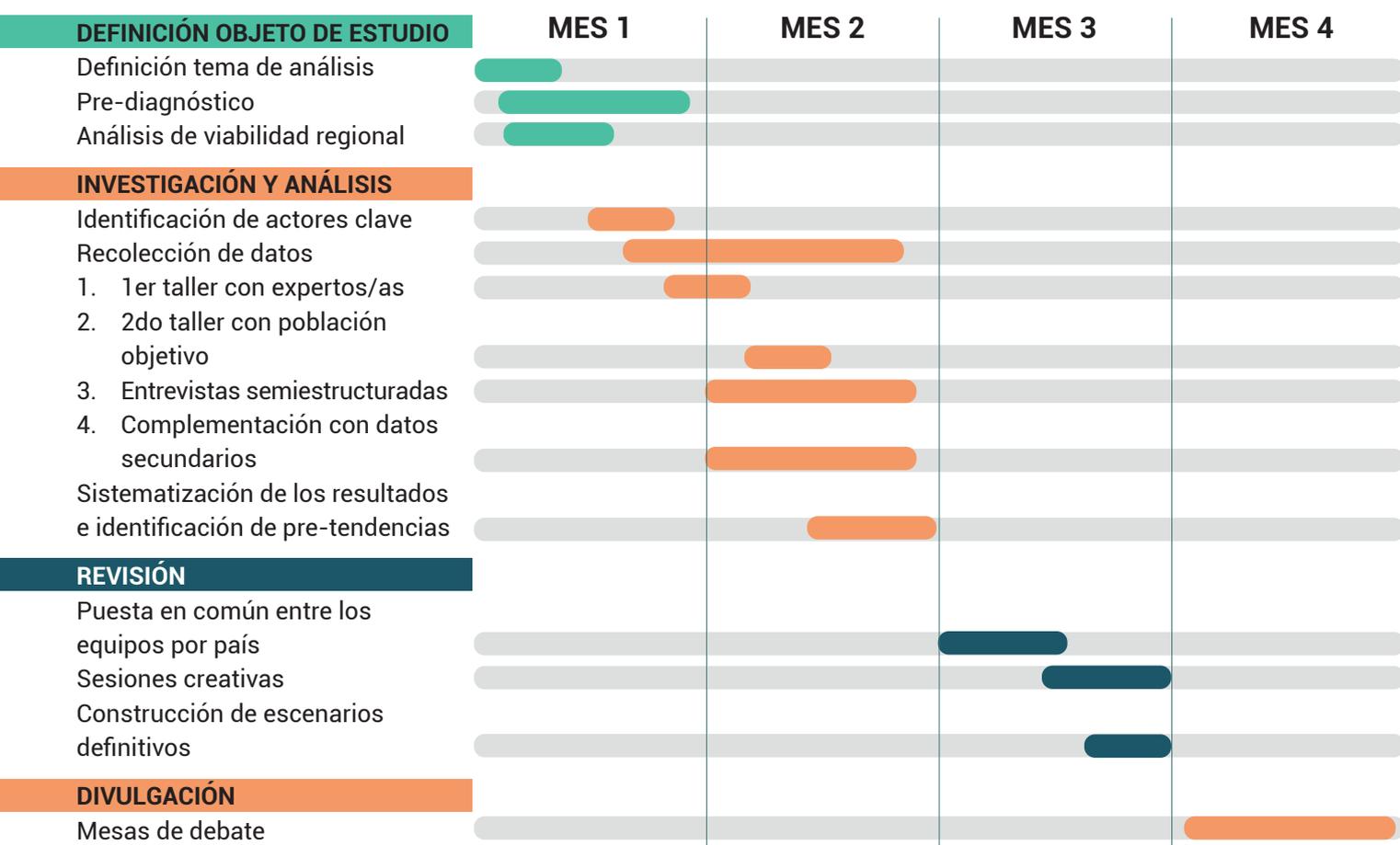


El plan de trabajo debe contener plazos definidos, modalidad de seguimiento y revisión, equipos de trabajo con roles definidos, actividades claras y calendarizadas que incluyan técnicas de recolección de datos sugeridos.

<sup>1</sup> Para profundizar más sobre el origen de la metodología FODA ver Benzaghta et al. (2021), para profundizar sobre su aplicación ver Talancon (2007).

Sobre los plazos de trabajo para la realización de escenarios prospectivos, en esta adaptación metodológica recomendamos el siguiente cronograma de planificación.

Tabla 1 - Cronograma sugerido



Resumen de productos de la 1era etapa:

- GANTT del Escenarios Prospectivos.
- Punto de partida prospectivo con el pre-diagnóstico y la pregunta prospectiva.

## INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS PREPARATORIO

En esta fase se lleva a cabo la recolección de datos para la construcción de los escenarios.

La principal fuente de información serán los **talleres de identificación de factores determinantes**, luego complementados con datos secundarios, aplicación de encuestas y/o entrevistas.

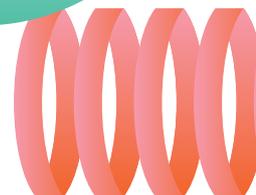
Se recomienda realizar al menos dos talleres. De ser posible, uno con expertos/as en la temática estudiada y otro con la población de estudio o principales involucrados/as (por ejemplo: juventudes, tomadores de decisión, funcionarios públicos, entre otros/as).

### ¿Qué son los talleres de identificación de factores determinantes?

Los talleres de identificación de factores determinantes son sesiones intensivas de trabajo conformadas por un grupo diverso de participantes y moderados por un/a experto/a (Schwartz, 1998). Son instancias de **discusión y análisis colectivo** cuya característica consiste en potenciar un espacio de reflexión que permita integrar a los actores políticos, sociales, económicos y culturales en el proceso de análisis político prospectivo exploratorio. Sirven para la **recolección de datos y para la posterior construcción de escenarios**, y constituyen uno de los instrumentos más utilizados en el análisis prospectivo para la anticipación intuitiva conducida (Alemany, 2009b).

La implementación de talleres prospectivos en el análisis político tiene como objetivo **favorecer la visualización del futuro** por medio de la puesta en común de las percepciones de diversos actores con el fin de vislumbrar las implicancias de las decisiones que los actores toman en el presente.

**La participación de distintos sectores en el análisis político prospectivo es esencial, ya que los talleres son el espacio de encuentro entre los actores claves y el equipo investigador que está llevando adelante el proyecto prospectivo. Por este motivo es sumamente importante que los talleres provean un espacio para que quienes participan tengan la oportunidad de expresarse de manera libre y abierta.**



El producto final de esta etapa será un **esqueleto de los escenarios**, donde se pre-identifican tendencias, certezas, incertidumbres, fuerzas que impactan, obstáculos, restricciones, intereses, conflictos y relaciones de fuerza entre los actores que influyen sobre esas variables. De este modo, se obtiene una imagen de la situación presente y su entorno - variables esenciales, intereses, conflictos y relaciones de fuerza entre los actores - a partir de la cual se llevará a cabo el análisis prospectivo.

## El "esqueleto de los escenarios" se propone:

### Revisar y conceptualizar factores determinantes.

Los factores determinantes son los impulsores de cambio del presente, es decir, aquellas dimensiones que tienen impacto sobre el problema a analizar. Estos impulsores de cambio deben ser externos al problema y poder tomar valores extremos (hacia el polo negativo y hacia el polo positivo), es decir, que puedan variar. Para identificarlos se debe: 1) situar en contexto, 2) identificar sus impactos principales, mecanismos de acción y duración, y 3) dimensionar su impacto e incertidumbre sobre el problema prospectivo.

### Identificar las palabras claves que definan la situación o configuración actual de cada una de esos factores.

Las palabras clave son una fuente de información sintetizada sobre los factores determinantes. Ayudan a brindar claridad sobre qué implican los factores determinantes identificados y cuáles son las concepciones o definiciones que surgieron en el taller al respecto de ellos.

### Identificar y describir las tendencias estructurales y posibles factores de ruptura para cada factor.

Las tendencias estructurales son los caminos posibles que pueden tomar los factores determinantes en un periodo determinado. Esta identificación implica proponer un futuro posible y reconocer las contingencias que ese futuro puede tener. Cabe destacar que esta propuesta prospectiva no implica la predicción de acontecimientos, sino la sugerencia de cómo pueden desarrollarse las situaciones en función de la información de la actualidad.

## Recomendaciones:



Que la persona coordinadora participe de los talleres para la validación periódica de la información recolectada.



Realizar una agenda de actores clave para la participación en los talleres de identificación de factores determinantes.



Que el esqueleto de los escenarios sea un documento corto que no supere las 20 páginas, ya que luego se utilizará para construir la narrativa de los escenarios.

## Resumen de productos de la 2da etapa:



- Agenda de contactos con actores claves para que participen en los talleres de factores determinantes.
- Reporte de resultados y sistematización de los talleres de factores determinantes.
- Esqueleto de los escenarios a partir de volcar los resultados en un informe de sistematización. En el mismo deben pensarse tendencias generales y proponer las variables críticas que darán forma a los escenarios.

## EJEMPLO DE SISTEMATIZACIÓN DE TALLER DE FACTORES DETERMINANTES

### Ficha técnica del taller

Completar la siguiente ficha de información

Fecha	
Lugar	
Tipo de taller (expertos/as; población objetivo)	
Modalidad (presencial; virtual; híbrido)	
Cantidad de participantes (en caso de ser híbrido detallar cantidad de personas en ambos formatos)	
Perfil de participantes (de ser posible detallar las instituciones que participaron)	Juventudes activas políticamente y de partidos políticos.
¿Se identificaron previamente driving forces o variables críticas por parte del equipo investigador? En caso afirmativo, se enviaron con anterioridad a los/as participantes del taller?	Si, fueron identificadas pero no fueron enviadas aun a los/as participantes.
¿Hubo discusiones conceptuales entorno al problema, pregunta de investigación y/o hipótesis? (en caso afirmativo, completar con la definición consensuada o discusiones que considere importantes)	No se dieron.

## Identificación de variables críticas

Completar el cuadro, numerando cada factor.

<p>Factores determinantes sobre la participación política de las juventudes identificadas en cada grupo</p>	<p>Se conformaron 3 grupos de trabajo:</p> <p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Incidencia</li><li>b. Instituciones</li></ul> <p>Grupo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Desconfianza en el Estado</li><li>b. Imposibilidad de ingresar a la política partidaria</li><li>c. Economía que no da respuesta</li></ul> <p>Grupo 3:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Condiciones materiales socio-temporales para la participación</li><li>b. Fragmentación de demandas e identidades</li></ul>
<p>Justificación de cada factor (¿por qué seleccionaron ese factor determinante?)</p>	<p>Grupo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. <b>Incidencia (alta/baja):</b> se refiere a que las juventudes sean convocadas para discutir los temas de la agenda pública que afectan a todos/as y no solo para "una agenda de jóvenes" impuesta y acotada a supuestas temáticas de interés de dichas juventudes. A estas últimas les afectan los mismos problemas estructurales (desempleo, acceso a vivienda, inflación, violencia) que a las personas adultas. Además de una agenda acotada, la convocatoria es acotada, superficial y esporádica, en general percibida como "una limpieza de cara" más que un compromiso real de inclusión en las discusiones públicas. +/- grado de participación directa en la toma de decisiones.</li><li>b. <b>Instituciones (atraen/repelen - inclusivas/exclusivas):</b> se refiere a que las instituciones convoquen a las juventudes, las incluya y represente, si no las demandas se dispersan en movimientos o individualidades en torno a temáticas acotadas o ideas (issue-oriented), que por otro lado, en el último tiempo, son los que han impulsado y logrado cambios reales y visibles (ejemplo: cambios en temáticas de derecho de las mujeres y diversidades impulsadas por los movimientos feministas).</li></ul>

## Identificación de variables críticas

Completar el cuadro, numerando cada factor.

Justificación de cada factor  
(¿por qué seleccionaron ese  
factor determinante?)

### Grupo 2:

a. **Desconfianza en el Estado (alta/baja):** el Estado no interpela ni representa a las juventudes, en tanto, los/as jóvenes no tienen voz ni voto en la toma de decisiones por la imposibilidad normativa de ser representante (requisitos de edad para postulaciones). En niveles subnacionales de gobierno la situación es similar.

b. **Imposibilidad de ingresar a la política partidaria (fácil/difícil):** la carrera partidaria no ofrece incentivos para el ascenso, ocupar cargos de decisión interna, ni incorpora a las juventudes en las "mesas chicas". Los partidos políticos tradicionales tienen estructuras orgánicas que dificultan el ingreso de voces jóvenes en las decisiones.

c. **Economía que no da respuesta(si/no):** a pesar de diferentes gestiones a nivel nacional, de distintos signos políticos, la economía no resuelve ni da respuestas a las necesidades de las juventudes: empleo, acceso a vivienda y otros servicios públicos básicos.

### Grupo 3:

a. **Condiciones materiales socio-temporales para la participación (favorables/adversas):** dado que la economía no da respuestas, los/as jóvenes se ven obligados/as a aceptar múltiples empleos (muchos de ellos, en condiciones de precariedad o de informalidad) o tener que compatibilizarlos con estudio; no pueden independizarse de la casa de sus padres y/o deben contribuir a la economía familiar.

Esta situación de aumento de carga laboral para satisfacer necesidades básicas conlleva una pérdida del tiempo de ocio destinado a la recreación, creatividad, militancia, compromiso social-político-cultural, y así van acotándose las posibilidades de participar en las discusiones públicas y la toma de decisiones.



## Identificación de variables críticas

Completar el cuadro, numerando cada factor.

<p>Justificación de cada factor (¿por qué seleccionaron ese factor determinante?)</p>	<p><b>b. Fragmentación de demandas e identidades (convergencia/fragmentación):</b> vinculada con la variable "instituciones". La complejidad de la vida en la era actual de la globalización y telecomunicaciones, las demandas, necesidades, intereses, valores de las juventudes (y de la sociedad en general) se han multiplicado y diversificado de manera transversal a la clase, identidad partidaria o ideologías. En este sentido, las personas jóvenes identificaron una necesidad de mayor articulación y complementariedad de las diferentes agendas temáticas entre sí y entre los diferentes espacios políticos-partidarios, para no caer en agendas particulares y/o individuales. Los movimientos feministas y ecologistas son vistos como las convocatorias a la participación de jóvenes más novedosas. Sin embargo, esto se ve como una fragmentación de las demandas, comunidades de intereses, luchas específicas que no se articulan en un proyecto de país más grande. Esta fragmentación es vista como parte del "problema del individualismo" y que los partidos políticos, que antes proponían proyectos colectivos, "dejaron de representar a las juventudes". La capacidad de articular demandas que no son excluyentes entre sí es un factor señalado como determinante para la participación joven.</p>
<p>Los dos factores determinantes seleccionados</p>	<p><b>1. Incidencia</b> <b>2. Condiciones materiales socio-temporales para la participación</b></p>
<p>Palabras claves de cada factor (colocar primero la más representativa del factor)</p>	<p><b>1. Incidencia:</b> agenda pública única - discusión - problemas estructurales - toma de decisión - inclusión - convocatoria permanente, real, genuina, sustantiva - voz y voto - presente - espacios para las juventudes - participación en la decisión - voz en la mesa.</p> <p><b>2. Condiciones materiales socio-temporales:</b> tiempo libre - oportunidades - participación - carga laboral - acceso a derechos - necesidades básicas satisfechas - militancia - federalismo</p>

## Identificación de variables críticas

Completar el cuadro, numerando cada factor.

<p>Relación causal entre cada uno de los factores seleccionados y el problema</p>	<p><b>Sin tiempo libre no hay participación:</b> si las <b>condiciones materiales y sociales son favorables</b>, es decir, hay oportunidades laborales, está garantizado el acceso a derechos básicos como vivienda, servicios públicos, educación, alimentación, oferta cultural cercana, etc., las personas gozan de un piso material (la supervivencia está garantizada) que les permite dedicar su tiempo libre a otras actividades como las recreativas, de formación extra académica, sociales, culturales, de turismo, de militancia por una causa/ideologías/partidaria, compromiso social comunitario, entre otras. Cuando existe esta participación política-social-cultural, las/os jóvenes demandan <b>incidencia</b>. Es decir, tienen la experiencia de sus vivencias, de la militancia y saberes, como capital para participar de las discusiones de la agenda pública, y no solo de una "agenda de las juventudes" (asociada a feminismos, veganismo, ambientalismo), así como para tomar decisiones, emitir recomendaciones de políticas públicas y asumir responsabilidades para generar cambios en dicha agenda de problemas estructurales que afectan a todas las personas.</p>
<p>Factores de ruptura y/o amenazas</p> <p>Aclaración: estos no fueron identificados abiertamente por quienes participaron, sino que se deducen de las discusiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La <b>falta de federalismo real</b> dificulta la igualdad de oportunidades y condiciones materiales (la oferta laboral-cultural-social-universitaria concentrada en los grandes centros urbanos, brechas de pobreza, acceso a derechos y servicios, entre las diferentes regiones del país, etc)</li><li>2. <b>Violencia institucional, de género y política</b> expulsa a las juventudes de la participación política.</li><li>3. <b>Techos y paredes de cristal, feminización de la pobreza y de las tareas de cuidado.</b></li><li>4. Hegemonía de concepciones <b>adultocéntricas y discriminatorias</b> hacia las juventudes en la sociedad.</li><li>5. Giro hacia <b>gobiernos excluyentes y antiderechos.</b></li></ol>
<p>Actores aliados identificados/as y justificación de cada uno</p>	<p>No fueron explorados</p>

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

El objetivo de esta fase es la sistematización de los datos recolectados en la Etapa 2 para la construcción de los escenarios. Para esto, se sugiere realizar al menos un **taller de descripción de escenarios y estrategias<sup>2</sup>**, es decir, sesiones creativas de reflexión estratégica prospectiva en las que, sobre la base de los esqueletos, se construyen las narrativas para cada escenario y se proponen cursos de acción.

**Es muy importante que el grupo encargado de la construcción de los escenarios sea un equipo diverso, interactivo y dinámico, por eso, se recomienda que participe el equipo investigador, más otras personas invitadas externas, sean expertas, representantes del sector público u de organismos internacionales vinculados a la temática bajo estudio.**

<sup>2</sup> En el caso de la investigación de este proyecto, cada pregunta de investigación estaba a cargo de dos equipos de dos países diferentes que realizaron de manera separada sus "talleres de identificación de factores determinantes". Por ello, fue necesario un taller adicional de convergencia en el cual cada equipo presentó sus resultados, se discutieron y se acordaron los "factores determinantes" del tema, es decir que cada escenario representa los dos factores que los dos equipos acordaron previamente.

### El análisis de los datos recopilados debe considerar la:

-  Descripción de las percepciones predominantes de los actores políticos, económicos y sociales (respecto de los temas en discusión, de los procesos de decisión en curso, de los demás actores y de los objetivos y restricciones propios);
-  Exploración de tendencias y mecanismos que puedan estar influyendo sobre esos procesos;
-  Estimación de la probabilidad de los bloqueos u obstáculos;
-  Evaluación del grado de incertidumbre y capacidad de impacto de los factores determinantes;
-  Exploración de posible cursos de acción que permitan evitar los bloqueos o conflictos.



## Al final de la sesión prospectiva se deberá contar con:

- 👁️ Las principales tendencias estructurales definitivas.
- 👁️ Las variables críticas de cambio (factores determinantes).
- 👁️ Los potenciales factores de ruptura.

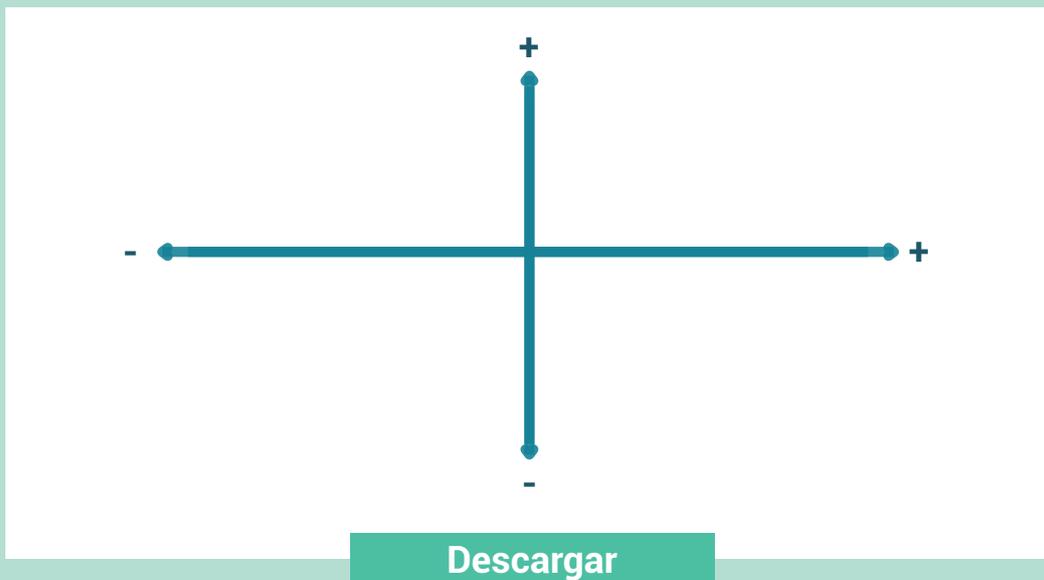
## La construcción de escenarios debe contener:

- 👁️ Identificación de los factores determinantes en la matriz de escenarios.
- 👁️ Mapa de actores con valoración de relaciones de poder y su posible evolución en cada uno de los escenarios.
- 👁️ Narrativas que describan y expliquen la evolución de cada uno de los futuros posibles.
- 👁️ Acciones a tomar frente a cada uno de los escenarios construidos.

Este último punto es el objetivo final de la metodología prospectiva, identificar obstáculos y oportunidades que trae aparejado cada escenario construido para luego proponer respuestas a las problemáticas. Se recomienda imaginar al menos dos acciones para tomar en cada uno de los escenarios formulados.

La importancia de esta instancia radica en vislumbrar posibles acciones que se pueden llevar a cabo para abordar las problemáticas y/u oportunidades de la totalidad de escenarios. A pesar de la dificultad, la metodología de escenarios permite imaginar acciones o toma de decisiones que abarquen los futuros hipotéticos imaginados.

## EJEMPLO DE MATRIZ DE ESCENARIOS:

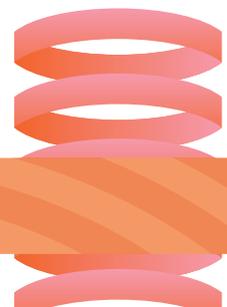


Resumen de productos de la 3era etapa:

- Informe final (versión extensa y acotada) con los escenarios para su difusión, divulgación e incidencia pública.

## Guía de preguntas orientadoras para la descripción narrativa de los escenarios y desarrollo de estrategias

1. Nombre del escenario (ser creativos/as e innovadores).
2. ¿Cómo es el escenario y futuro hipotético?
3. ¿Qué sucede sobre la temática de interés en el futuro hipotético?
4. ¿Cuál es la narración de ese futuro? ¿Cómo se cuenta?
5. ¿Cuáles son los factores de ruptura?
6. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del escenario?
7. Proponer acciones para consolidar el escenario (en caso que se considere que es positivo) o revertir el escenario (en caso de que sea indeseable).
  - a. Las acciones pueden ser creativas e innovadoras.  
No temer a imaginar ideas desafiantes.
8. ¿Quiénes son posibles aliados para lograr esas acciones?



## EJEMPLO DE NARRATIVA DE LOS ESCENARIOS

### Escenarios explorados

#### ESCENARIO 1: UN MUNDO IDEAL

+ Incidencia

+ Condiciones materiales socio-temporales para la participación

Las condiciones materiales y sociales son favorables, de modo que las necesidades básicas están satisfechas y hay posibilidad de tiempo libre para dedicarlo a la participación y al activismo político. Asimismo, esta participación incide en las discusiones públicas y se traduce en toma de decisión y cambios sustantivos. Esto así, porque las instituciones convocan de manera permanente a las juventudes, la agenda de temas en discusión está abierta a todos los problemas estructurales y coyunturales que afectan a la sociedad, y no limitada a una impuesta "agenda de jóvenes", y porque hay espacio para que las juventudes ocupen cargos públicos y asuman responsabilidades formales en la toma de decisión.

#### ESCENARIO 2: LA SALA DE LOS GRILLOS

+ Incidencia

- Condiciones materiales socio-temporales para la participación

Las instituciones y referentes convocan de forma permanente y real a las juventudes a participar en las discusiones de la agenda pública actual, los/as escuchan e incluyen mediante espacios donde intervenir y traducir dichas discusiones, ideas y experiencias en decisiones de políticas públicas que impacten, no solo en las juventudes, sino en toda la sociedad.

Sin embargo, las condiciones materiales y sociales les impiden acudir a estas convocatorias y participar política y directamente en la toma de decisiones. Esto debido a que las dificultades de satisfacer derechos y necesidades básicas los/as obligan a la sobrecarga laboral, muchas veces en condición de precariedad, a la falta de independencia personal para desarrollar un plan de vida autónomo, y por tanto a la falta de tiempo libre para la participación política. Una mejora en las condiciones impactaría fuertemente en la incidencia de las juventudes en la toma de decisiones dado que las condiciones de convocatoria existen y son sustantivas.

#### ESCENARIO 3: ATOMIZADOS/AS

- Incidencia

+ Condiciones materiales socio-temporales para la participación

Las condiciones materiales y sociales son favorables, de modo que las necesidades básicas están satisfechas y hay posibilidad de tiempo libre o de ocio para dedicarlo a la participación y al activismo político. Sin embargo, no hay incentivos institucionales para la participación porque no hay una convocatoria real desde las instituciones a las juventudes para su involucramiento en los problemas estructurales de la agenda pública, ni hay disponibilidad de espacios y/o cargos para que las juventudes ocupen y asuman responsabilidades poniendo en valor sus experiencias, conocimientos e ideas. Por tanto, sin participación no hay incidencia pública y el tiempo libre de las juventudes es destinado a actividades sociales, culturales o movimientos issue-orientados sin diálogo, vínculo o complementariedad entre sí.

#### ESCENARIO 4: VOLDEMORT

- Incidencia

- Condiciones materiales socio-temporales para la participación

Las condiciones materiales y sociales dificultan la satisfacción de ciertos derechos y necesidades básicas lo cual lleva a una sobrecarga laboral juvenil, muchas veces en condición de precariedad, a la falta de independencia personal para desarrollar un plan de vida autónomo, y por tanto a la falta de tiempo libre para la participación política. Tampoco hay incentivos para la participación porque no hay una convocatoria real desde las instituciones a las juventudes para su involucramiento en los problemas estructurales de la agenda pública, ni hay disponibilidad de espacios y/o cargos para que las juventudes ocupen y asuman responsabilidades poniendo en valor sus experiencias, conocimientos e ideas. Por tanto, sin participación no hay incidencia pública.

## DIVULGACIÓN Y DEBATE

El informe final de los escenarios posibles tiene un doble propósito: por un lado, **difundirlos y compartirlos** con los actores relevantes, y por el otro, **impulsar** con dichos actores una interlocución política y debate estratégico sobre prioridades, escenarios deseables y cursos de acción posibles.

**Para una incidencia estratégica y asertiva se recomienda elaborar dos versiones del informe final: una extensa y una acotada que destaque los cursos de acción recomendados.**

Una de las contribuciones más poderosas para un buen escenario es que las personas a cargo de la toma de decisiones se involucren directamente en el proceso, apropiándose de los mismos.

Para este objetivo se realizan mesas de debate plurales (internas y abiertas) con los equipos de investigación, actores claves que participaron de las etapas anteriores, ciudadanía en general, comunicadores sociales, periodistas, organizaciones aliadas, etc.

### Estas mesas o encuentros de debate tienen tres objetivos principales:

- Confrontar distintas interpretaciones de los escenarios.
- Interpelar a que los actores descubran nuevas perspectivas en los conflictos que los/as involucran, así como oportunidades de cooperación y confluencia no detectados.
- Discutir sobre objetivos estratégicos, estructuras de incentivos y restricciones, y posibilidades de la gobernanza colaborativa.



## Recomendaciones:

Para maximizar los resultados y éxito de las mesas de debate, evaluar previamente sobre los actores y sus respectivos sectores de pertenencia:

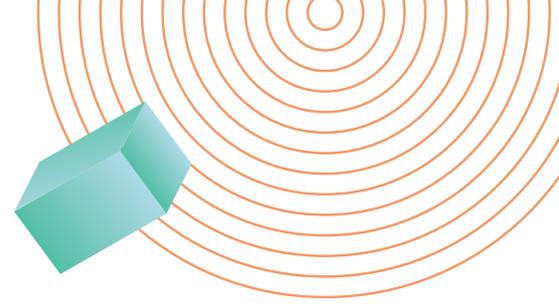
- Predisposición y apertura al diálogo.
- Posiciones en el espacio político.

A partir de la evaluación de posicionamiento de los actores y recursos disponibles, definir si la instancia de devolución se realiza en un evento único para todo el espectro político o en varias instancias diferenciadas (las mesas de debate) según la naturaleza de los actores. Se sugiere que sean eventos presenciales.



Resumen de productos de la 4ta etapa:

- Material de difusión.
- Material para discusión en las mesas de debate.
- Reporte de resultados de las mesas de debate.



A continuación se presentan herramientas prácticas y específicas para la realización de los talleres de identificación de factores determinantes y la aplicación de entrevistas en profundidad.

### a. Talleres de identificación de factores determinantes

Este tipo de talleres buscan aportar en **3** sentidos:



Promover la participación de los actores en el ejercicio prospectivo a fin de conformar un grupo de trabajo variado e interactivo y con alta capacidad creativa.

Para ello es necesario que se evite la generación de espacios de poder entre los/as participantes:

- Evitar espacios o dinámicas de participación que inhiban la libre expresión de quienes participan.
- Realizar el taller en un lugar diferente al de la organización o de trabajo diario.
- Impulsar dinámicas que habiliten la participación y escucha de todas las personas involucradas.



Favorecer la lluvia de ideas sobre los elementos relevantes que son objeto del análisis prospectivo para luego definir los desafíos más críticos a enfrentar en el futuro.

Ninguna idea que surge es inmediatamente descartada, sino que se sugiere registrar todas las ideas (en afiches o post it físicos y/o digitales) para que los/as participantes puedan referirse a los contenidos como los progresos del taller, y que ante dudas o cuestionamientos se pueda volver sobre lo ya conversado.



Proponer una dinámica de trabajo interactivo e intensivo donde se definen los principales elementos del análisis prospectivo, es decir, los factores determinantes de los escenarios.

**Se recomienda que participen entre 20 a 25 personas, dentro de las cuales están incluidos los miembros del equipo metodológico, representantes de los diferentes sectores o áreas de experticias relevantes y los actores claves.**

## PREPARACIÓN

1. El primer paso para la planificación de un taller de identificación de factores determinantes es la **identificación de asistentes claves**, ya que su opinión será el principal insumo para la construcción de los escenarios.

Los actores claves (academia, militancia, think tank, OSC, partidos políticos, sectores público y privado, entre otros) pueden ser nacionales o regionales, y deben ser partícipes relevantes e involucrados en las agendas bajo estudio.

### Guía de preguntas con enfoque de derechos humanos para identificar actores claves según el sector al que pertenecen:

1. ¿Están todas las voces representadas? ¿Se incluyen?
  - diversidades de género,
  - diversidad ideológica,
  - comunidades indígenas y afrodescendientes,
  - personas con discapacidad,
  - personas migrantes,
  - juventudes.
2. ¿Hay miradas locales, nacionales, regionales, internacionales?

Es fundamental **explorar, registrar e identificar preliminarmente** algunos elementos que serán explorados posteriormente en los talleres:

- Preocupaciones e intereses de los actores locales, nacionales y regionales.
- Posicionamiento de cada actor/sector en relación a la temática abordada.
- Procesos de discusión y de decisión política en curso.
- Posibles motivos de conflicto entre esos actores, en términos generales y particularmente en relación al tema.
- Situaciones potencialmente desestabilizadoras que podrían generarse.

Esta información será utilizada para la elaboración de un mapa de actores ubicándolos según afinidades, relaciones y alianzas, y su peso relativo en el panorama nacional o regional en la construcción de escenarios.



## 2. El segundo paso importante es definir el **equipo facilitador**:

- Debe ser un **equipo de entre 2 y 4 personas** que conozca las metodologías prospectivas implementadas y con capacidad y experiencia en la moderación de grupos.
- Debe generar las **condiciones de confianza y comodidad** de las personas participantes para poder hacer planteos fuera de lo establecido, que se atrevan a arriesgar opiniones sobre los futuros posibles y que se desprendan del "futuro oficial" (Alemany, 2009a)<sup>3</sup>, que es el más paralizante y que es contraproducente en un ejercicio prospectivo.
- Debe **asegurar que todas las voces sean oídas**, y que se utilicen los tiempos de forma eficiente.

**El logro de los objetivos del taller depende tanto del compromiso y grado de compenetración de los/as participantes, como de la calidad de la facilitación.**

- **La escucha activa es tan importante como la capacidad prospectiva**, ya que la visión de los escenarios debe contemplar la opinión de todos los sectores participantes para obtener un buen desarrollo del taller.
- Debe documentar las discusiones.

**El rol de sistematización o relatoría no deberá de subestimarse, ya que un tracking pobre o incompleto de las discusiones y definiciones debilitará la calidad de los productos y avances de cada taller.**

---

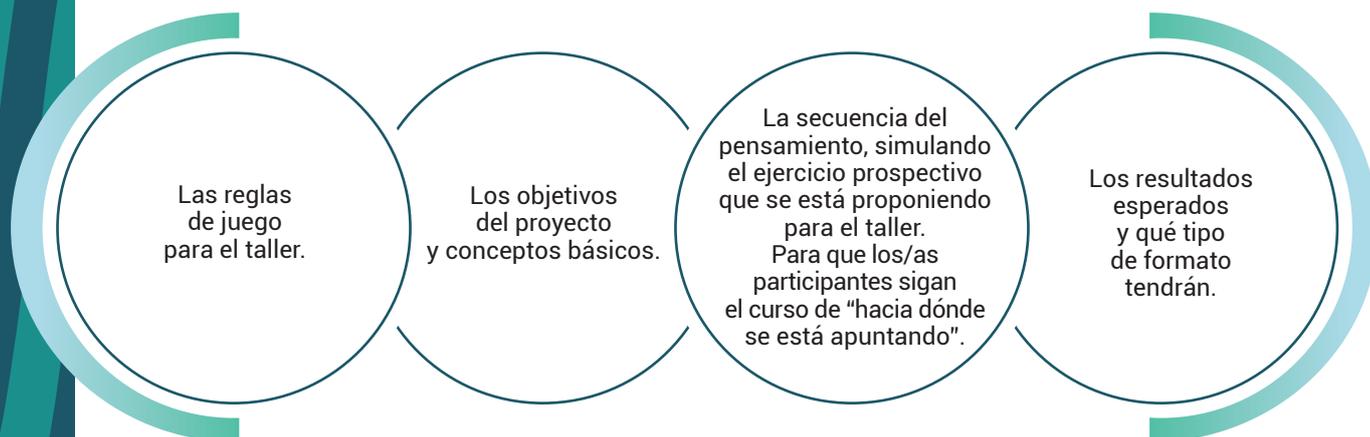
<sup>3</sup> El futuro oficial es el futuro que los tomadores de decisiones realmente creen que ocurrirá, tanto explícita como implícitamente. Este es un escenario normalmente plausible y relativamente no amenazante, con ningún cambio sorpresivo al ambiente actual y un crecimiento sostenible continuado.

## IMPLEMENTACIÓN

En términos de dinámica y facilitación, al inicio de cada taller es importante explicitar claramente:



1.



2.

Luego, se continúa con una exposición del equipo investigador sobre el diagnóstico de la problemática, pregunta de investigación e hipótesis.

**Los talleres prospectivos están orientados a la construcción del esqueleto de los escenarios. Por ello, los productos principales son:**

- Un **diagnóstico "compartido"** de la situación presente de la región y el objeto de estudio a escenificar.
- Una serie de **escenarios** de mediano plazo elaborados por las personas participantes presentados en formato de matriz.
- Un **mapa de actores** graficado.

Es fundamental que al final de cada taller haya **resultados claros y visibles** y que las personas participantes puedan identificar y evaluar el tiempo, recursos y energías con los que contribuyeron al mismo. **Un taller sin movilización de ideas, resultados claros, conceptos y emociones no atraerá a los actores a próximas instancias.**

Al final de cada taller se deberá explicar **cómo se sistematizará lo avanzado**, y los próximos pasos del proyecto, así como mantenerlos/as informados/as sobre las novedades y productos finalizados.

### Recomendaciones:



Reducir los aspectos más técnicos propios de la metodología prospectiva, adaptándolos a dinámicas más sencillas y comprensibles.



Evitar talleres muy extensos, ya que las personas pierden concentración e interés ante el cansancio de sesiones muy intensas de trabajo.



De ser posible, circular con anterioridad entre quienes participaron el diagnóstico de la problemática y si se pre-identificaron algunos factores determinantes, de modo que las conozcan y puedan pensar previo al taller otros factores no detectados.

### PASO A PASO DE LOS TALLERES PROSPECTIVOS DE FACTORES DETERMINANTES

[Descargar](#)

### SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS

[Descargar](#)

## b. Sugerencias para la realización de entrevistas en profundidad

Las entrevistas en profundidad se proponen como un instrumento de recolección de datos a partir de encuentros cara a cara entre quien investiga y las personas informantes, con el objetivo de adentrarse en ese otro para comprender y construir minuciosamente sus experiencias, saberes, opiniones, valores que guían sus acciones, temores, expectativas, y sus posiciones frente al tema en cuestión (Leech, 2002; Schaeffer y Presser, 2003).

### 1.

La definición del listado final de **actores a entrevistar** debe considerar:

- Minimizar la posibilidad de invitaciones inapropiadas u omisiones graves.
- Incluir representantes plurales para minimizar sesgos y maximizar la imagen y reputación del proyecto.

### Guía de preguntas con enfoque de derechos humanos para identificar actores claves según el sector al que pertenecen:

1. ¿Están todas las voces representadas? ¿Se incluyen?
  - diversidades de género,
  - diversidad ideológica,
  - comunidades indígenas y afrodescendientes,
  - personas con discapacidad,
  - personas migrantes,
  - juventudes.
2. ¿Hay miradas locales, nacionales, regionales, internacionales?

### 2.

Priorizar **entrevistadores/as con experiencia** en la interacción personal directa con sectores populares y/o con figuras de primera línea, como los miembros de las "élites", con buenas credenciales intelectuales o profesionales en la temática.

3.

La **confidencialidad y anonimato** es esencial y debe atravesar todo el proceso de entrevistas. Debe existir de parte de las personas entrevistadas la absoluta confianza de que la información que vuelcan en la entrevista será citada de manera anónima y que se va a utilizar de manera neutral en el proyecto, permitiendo que la devolución sea de manera adecuada.

4.

**Concertar y planificar** con tiempo la entrevista, incluyendo una solicitud formal en la que se explique adecuadamente el proyecto y los objetivos de la entrevista.

5.

Guía de preguntas: ¡requiere preparación!

- Pueden dividirse en dos partes: una semi-estructurada con predominio de preguntas abiertas, y otra estructurada con preguntas cerradas que permitan analizar las expectativas de quienes se entrevistan.
- Por lo general, es recomendable usar cuestionarios de entre 10 y 20 preguntas, y no se debería superar un tiempo promedio de 40-45 minutos por entrevista (hasta 60 minutos, si se extiende por voluntad de la persona entrevistada).

6.

**Presentación de resultados:** debido a las características muestrales de las entrevistas en profundidad no se espera que los resultados tengan "representatividad estadística", por este motivo recomendamos sistematizar los resultados aclarando la particularidad de los/as entrevistados/as.



# 5

## REFERENCIAS

- Aleman, C. (2009a) "Agenda 2022 – Propuesta Metodológica", PAPEP- PNUD.
- , (2009b), "Las Escuelas Prospectivas: Semejanzas, Diferencias y Complementariedades", Curso de Gobernabilidad Democrática y Construcción de Escenarios Prospectivos, PAPEP-FLACSO.
- Berger, G. (1964). L'attitude prospective. *Management International*, 4(3), 43-46.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, 104(20), 169-187.
- Goodspeed. (2022). *Scenario Planning for Cities and Regions*. Lincoln Institute of Land Policy.
- Leech, B (2002). *Asking Questions Techniques for Semistructured Interviews.pdf* PS: Political Science and Politics, Vol. 35, No. 4 (Dec., 2002), pp. 665-668.
- Lincoln Institute of Land Policy, Sonoran Institute, & Stapleton. (2022). *Planificación Exploratoria de Escenarios (XSP)*. En <https://www.lincolninst.edu/es/publications/policy-focus-reports/instrucciones-uso-planificacion-exploratoria-escenarios-xsp-0>. Lincoln Institute of Land Policy.
- Masini, E. (2006). Rethinking futures studies. *Futures*, 38(10), 1158-1168.
- Schwartz, P ,(1991), *The Art of the Long View*, Londres, Doubleday Currency.
- Schwartz, P. y Ogilvy, J. (1998), *Plotting Your Scenarios*, California, Global Business Network.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Vitale, J., & Ragno, L., (2008). Clase 4: MÉTODO CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS DE FUTURO [Archivo pdf]. En <https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2018/10/04.-metodo-construccion-de-escenarios-de-futuro.pdf>
- Schaeffer, N. y Stanley P. (2003) "The Science of Asking Questions." *Annual Review of Sociology* 29, 65-88





## COLABORA.Lat

Hacia un nuevo modelo de  
gobernanza post Covid-19



Con el apoyo de:



## IDRC · CRDI

International Development Research Centre  
Centre de recherches pour le développement international

