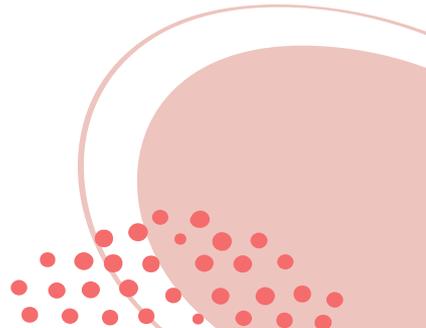




# **Gestionando el Desarrollo**

**Visiones de futuros  
Ejercicio Visiones y trayectorias de  
cambio**

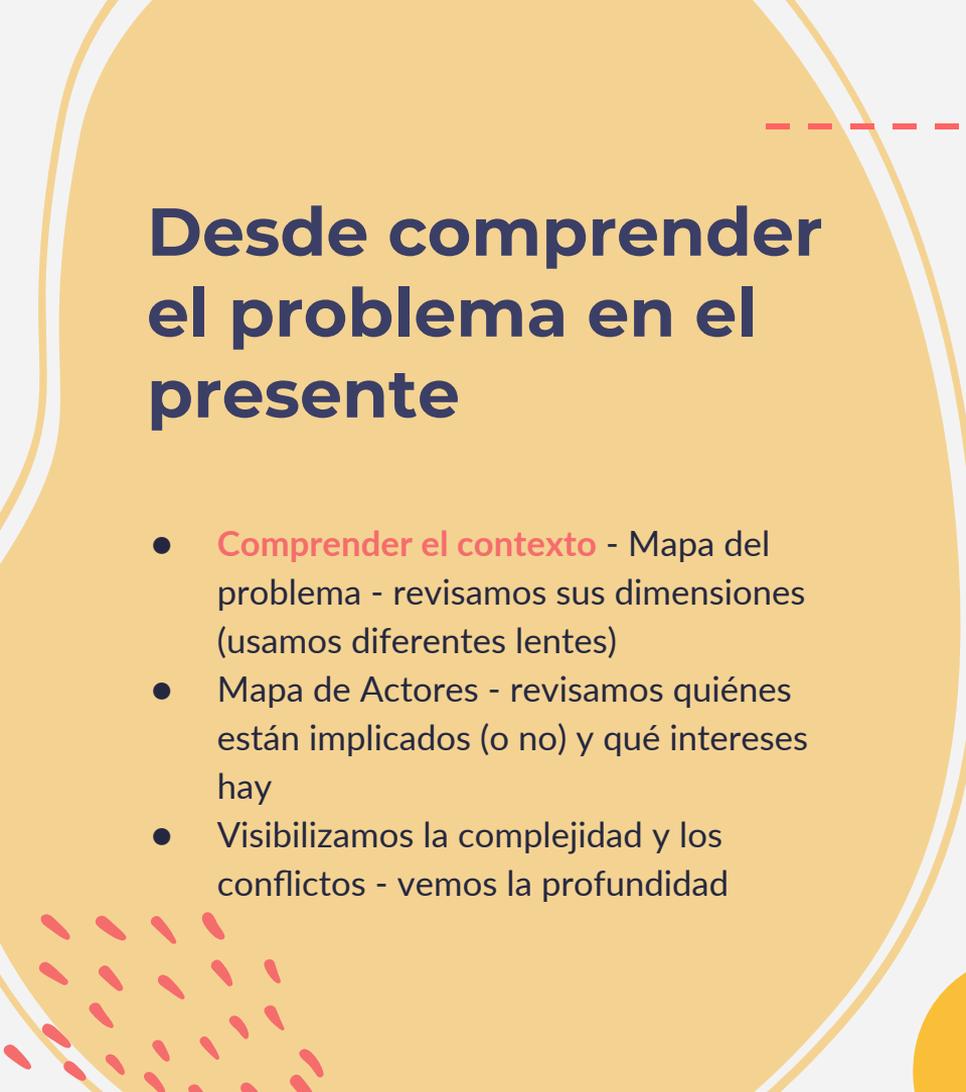
**Cristina Zurbriggen  
Licenciatura en Desarrollo/FCS-UDELAR**





**¿Dónde estamos?**





## Desde comprender el problema en el presente

- **Comprender el contexto** - Mapa del problema - revisamos sus dimensiones (usamos diferentes lentes)
- Mapa de Actores - revisamos quiénes están implicados (o no) y qué intereses hay
- Visibilizamos la complejidad y los conflictos - vemos la profundidad

## A re-encuadrar el problema en el futuro

- Encontramos áreas de potencial tras haber expandido la comprensión
- Identificamos narrativas y marcos presentes
- Deconstruimos el problema para encontrar formas de re-encuadrarlo
- Generamos visiones a futuro y proyectamos acciones que nos acerquen a ellas,

## El proceso y las fases de trabajo /generación de trayectorias de transición



### FASE 1

#### Re-encuadre del presente y futuro

Re-encuadrar el presente para llegar a una comprensión compartida del problema. Re-encuadrar el futuro a través de visiones co-creadas de hacia donde se desea ir.

### FASE 2

#### Diseño de intervenciones

Estudiar el mapa del problema y la visión futura en un contexto espacio-temporal amplio. Identificar las consecuencias y raíces de las causas en múltiples niveles de escalas para diseñar intervenciones que busquen resolver el problema y canalizar la transición del sistema.

### FASE 3

#### Espera y observación

Los períodos de actividad e intervención son balanceados con periodos de observación y contemplación que requieren nuevas formas de pensar y posturas.



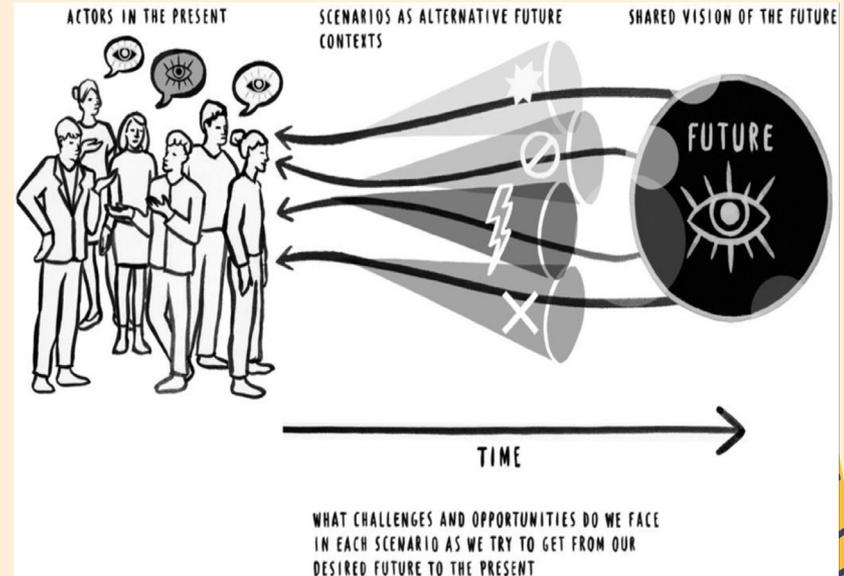
# Narrando una visión de futuro deseado

Componiendo Mundos Futuros

- Visiones de futuros
- Temporalidad, horizontes  
Nuevas Narrativas, Mundos  
Futuros
- Trabajo en taller

# Visión

Visualización creativa de una situación que se desea alcanzar, como generar cambios en individuos, organizaciones, estructuras sociales, patrones culturales e instituciones sobre las que nuestra intervención puede realmente influir



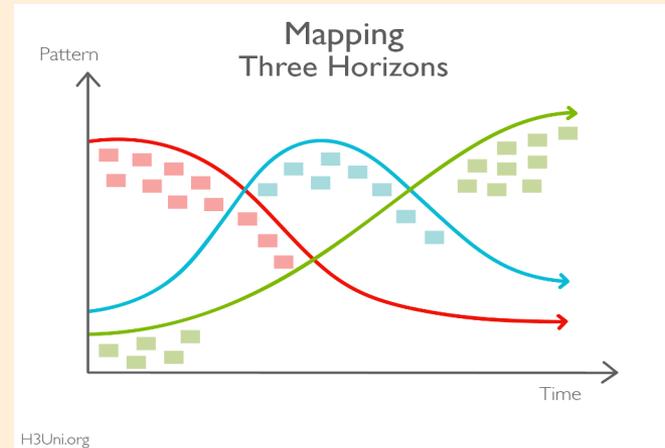
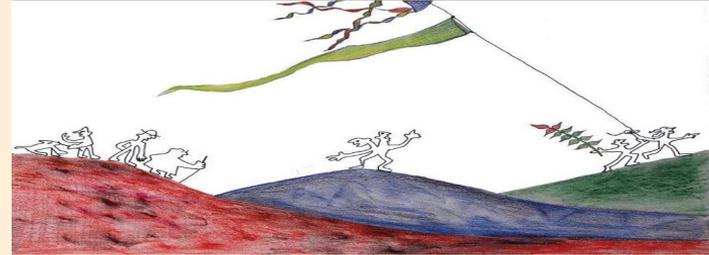
# Visiones a futuro

- Visionado: lo usamos para crear objetivos o metas comunes, para describir cómo sería el futuro si las logramos (no busca predicciones)
- Lo importante no es si algo es posible/viable, sino a qué se aspira.
- No buscamos planear *un* futuro (cerrar) sino abrir alternativas (futuros)
- Funciona como brújula, permitiendo identificar áreas en las que es necesario hacer cambios hoy (qué transformaciones)
- Desde postura crítica, no buscamos solo entender imágenes de futuros, sino preguntar quién se beneficia (relaciones y estructuras de poder)
- Permite “viajar hacia el presente” (backcasting) para poder identificar y proponer qué pasos tomar para conectar el presente con *esa visión futura*

# El futuro existe en el potencial del presente

**Los tres horizontes (Sharpe, Bill. 2013):**

1. *Statu quo* / “business as usual” (gestor)
2. *Transición hacia innovación* (emprendedor)
3. *Visión futuro viable* (visionario)



Fuente: portada del libro de Bill Sharpe, “Three Horizons: the patterning of hope” (2020)



# Tres horizontes

El horizonte 1 “es el mundo de siempre”, como se hacen hoy las cosas,

El horizonte 3 “es el mundo deseado” prestar atención a los experimentos (semillas) sociales, culturales.

El horizonte 2 “es mundo en transición” es un espacio emprendedor y culturalmente creativo de innovaciones tecnológicas, económicas y culturalmente factibles que pueden alterar el Horizonte 1 en distintos grados y pueden tener efectos regenerativos, neutrales o degenetarivos

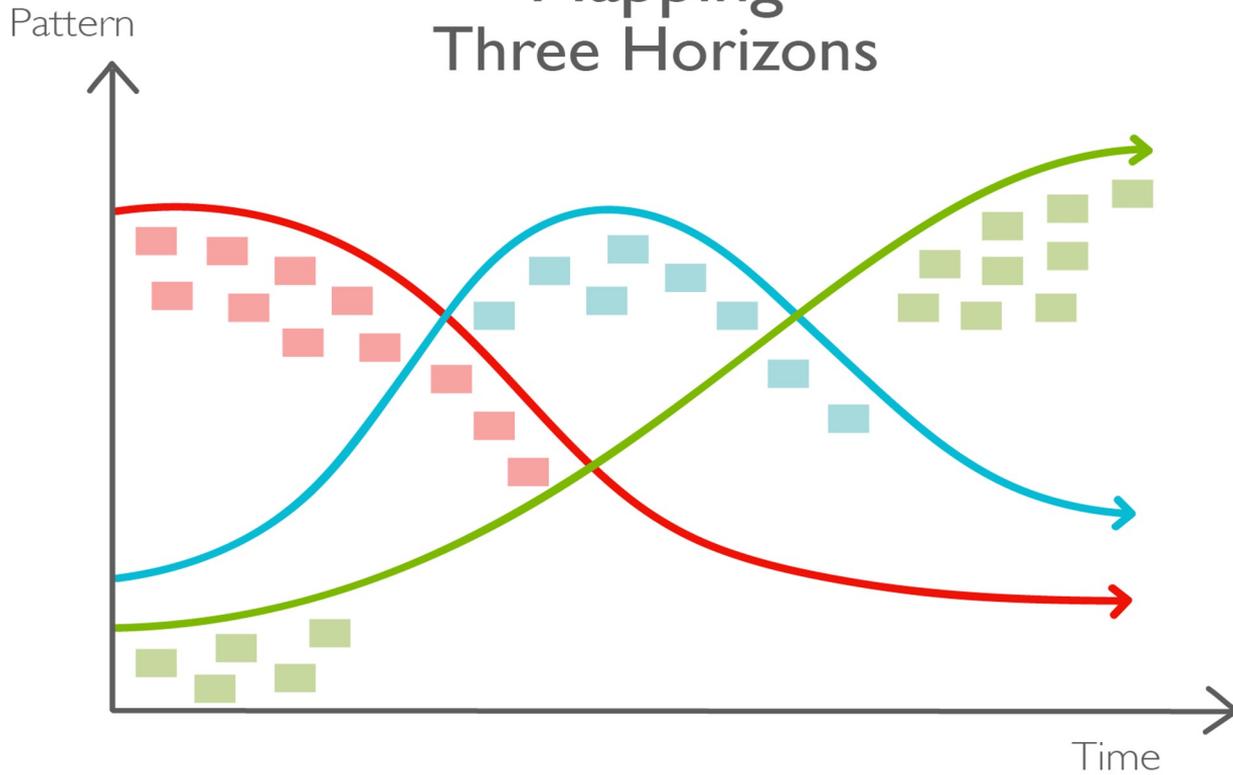
Comunidad de aprendizaje: <https://www.h3uni.org/>  
<https://www.strategicforesight.es/blog/los-tres-horizontes/>

# Tres horizontes

<https://miro.com/app/board/uXjVO2Gw9jg=/>

- Visiones de futuros
- Trabajo en taller con la herramienta
- Tres horizontes

# Mapping Three Horizons



# Ejemplo de Futuros Reflexivos utilizando la Metodología de Tres

## Horizontes

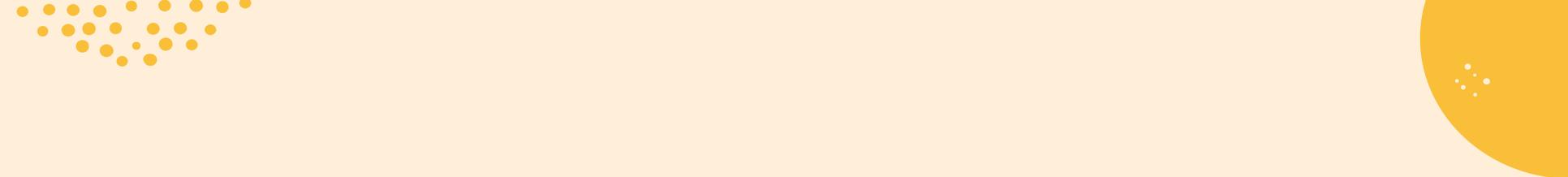
Contexto: Imaginemos una ciudad que busca desarrollar un plan estratégico para convertirse en una ciudad sostenible y resiliente para 2050.

### Horizonte 1: Situación Actual

- Descripción: El horizonte 1 se centra en el estado actual de la ciudad. Esto incluye la infraestructura existente, las políticas públicas vigentes, y los desafíos y limitaciones presentes.
  - Infraestructura: Alta dependencia de combustibles fósiles, sistemas de transporte congestionados, áreas verdes limitadas.
  - Políticas: Regulaciones medioambientales insuficientes, incentivos limitados para energías renovables.
  - Desafíos: Contaminación del aire, tráfico, vulnerabilidad a eventos climáticos extremos.

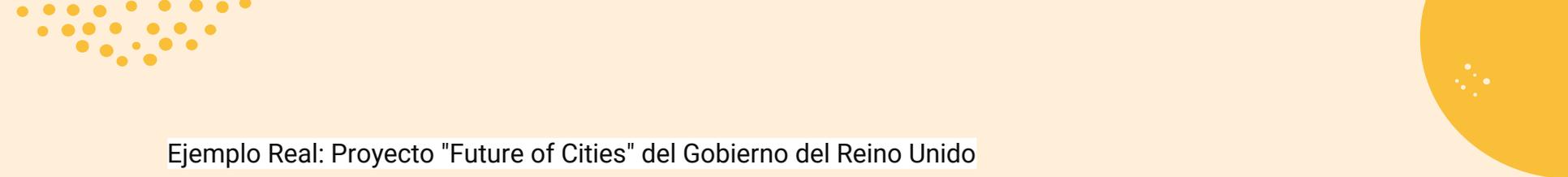
## Horizonte 2: Mejoras y Transición

- Descripción: El horizonte 2 representa las innovaciones y mejoras incrementales que pueden hacerse a partir del estado actual. Es una fase de transición donde se comienzan a implementar cambios que preparan el terreno para el futuro deseado.
  - Infraestructura: Implementación de sistemas de transporte público eléctrico, expansión de ciclovías, y proyectos piloto de energías renovables.
  - Políticas: Introducción de incentivos fiscales para empresas que reduzcan su huella de carbono, normativas más estrictas sobre emisiones de vehículos.
  - Desafíos: Resistencia al cambio por parte de ciertos sectores, necesidad de inversión significativa, desarrollo de nuevas capacidades técnicas y administrativas



## Horizonte 3: Futuro Deseado

- Descripción: El horizonte 3 se centra en la visión a largo plazo de la ciudad sostenible y resiliente para 2050. Este horizonte describe un futuro ideal que guía las acciones y decisiones presentes.
  - Infraestructura: Ciudad con una red de transporte público completamente eléctrica, sistemas de energía 100% renovables, amplias áreas verdes y corredores ecológicos.
  - Políticas: Legislación que promueva la sostenibilidad en todas las áreas, desde la construcción hasta la gestión de residuos. Políticas inclusivas que aseguren equidad en el acceso a los beneficios de la sostenibilidad.
  - Resultados: Reducción significativa de la huella de carbono, mejora en la calidad de vida, mayor resiliencia frente a eventos climáticos extremos.

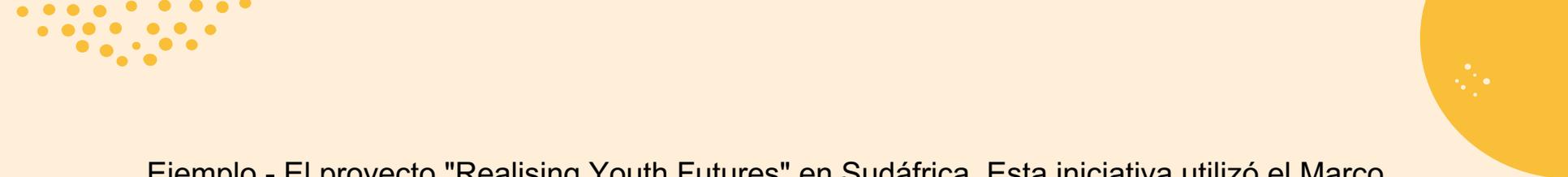


## Ejemplo Real: Proyecto "Future of Cities" del Gobierno del Reino Unido

El Proyecto "Future of Cities" del Reino Unido utilizó la metodología de los Tres Horizontes para explorar cómo las ciudades británicas podrían evolucionar para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Este enfoque ayudó a identificar las innovaciones necesarias y las estrategias políticas para gestionar la transición hacia ciudades más sostenibles y habitables.

1. Horizonte 1: Evaluaron el estado actual de las ciudades, incluyendo infraestructura, políticas y problemas urbanos como la congestión y la contaminación.
2. Horizonte 2: Identificaron proyectos piloto y políticas de transición, como la implementación de tecnologías inteligentes y la promoción del uso de bicicletas.
3. Horizonte 3: Visualizaron un futuro en el que las ciudades serían resilientes, con una infraestructura verde, sistemas energéticos sostenibles y una alta calidad de vida para todos sus habitantes.

Este enfoque permitió al gobierno y a las ciudades participantes comprender mejor las transiciones necesarias y preparar estrategias a largo plazo que fueran realistas y alcanzables.

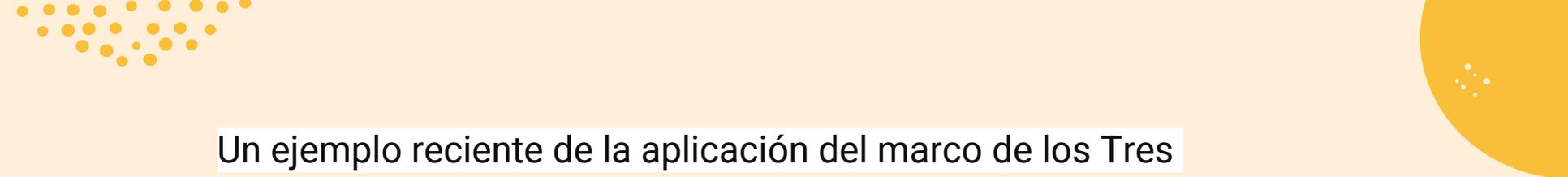


Ejemplo - El proyecto "Realising Youth Futures" en Sudáfrica. Esta iniciativa utilizó el Marco de los Tres Horizontes para abordar cuestiones de salud y participación política de los jóvenes. El proyecto incluyó:

- Necesidades de salud actuales (Horizonte 1): Abordar las necesidades de salud inmediatas a través de trabajadores de salud comunitarios y servicios de salud móviles.
- Visión de Futuro (Horizonte 3): Visualizar un sistema con participación juvenil integral en los procesos políticos y mejores servicios de salud.
- Pasos de transición (Horizonte 2): Capacitar a los jóvenes como consejeros pares y ampliar las plataformas de salud electrónica para garantizar servicios de salud accesibles y relevantes para los jóvenes.

Sitio web de SAIIA

<https://saiia.org.za/research/south-africa-realising-youth-futures-by-delivering-on-promised-goals/>



Un ejemplo reciente de la aplicación del marco de los Tres Horizontes en América Latina se encuentra en el ámbito de la educación y la deserción escolar en Brasil en covid

En Brasil, organizaciones educativas utilizaron esta metodología para abordar los desafíos que surgieron debido al cierre de escuelas y la transición abrupta a la educación a distancia. La iniciativa “Todos Pela Educação” (Todos por la Educación) lideró conversaciones y talleres para imaginar un futuro mejorado para el sistema educativo.

<https://global.mit.edu/news-stories/education-in-latin-america-after-the-pandemic/>



Se identificaron tres horizontes:

1. Horizonte 1 (Situación actual): Se reconocieron los problemas inmediatos como la falta de acceso a tecnología y el aumento en las tasas de deserción debido a la imposibilidad de muchos estudiantes de seguir clases en línea.
2. Horizonte 2 (Innovación disruptiva): Las soluciones propuestas incluían reformas a corto plazo, como el desarrollo profesional de maestros y la creación de cursos técnicos y vocacionales para reenganchar a los estudiantes que habían abandonado los estudios.
3. Horizonte 3 (Visión transformadora): A largo plazo, la visión incluye la universalización de la igualdad en el acceso a la educación, enfocándose en una educación inclusiva, descentralizada y equitativa que confíe en los maestros y los apoye adecuadamente

The background is a light beige color with several abstract decorative elements. In the top left, there is a yellow circle with blue and yellow dashed lines radiating from it. In the top right, there is a cluster of red and yellow dashed lines. In the bottom left, there is a blue circle and a yellow circle, both with thin outlines. In the bottom right, there is a pink shape and a yellow circle with white dots. The text "Desarrollando una visión" is centered in a dark blue font, with a wavy line above the word "Desarrollando".

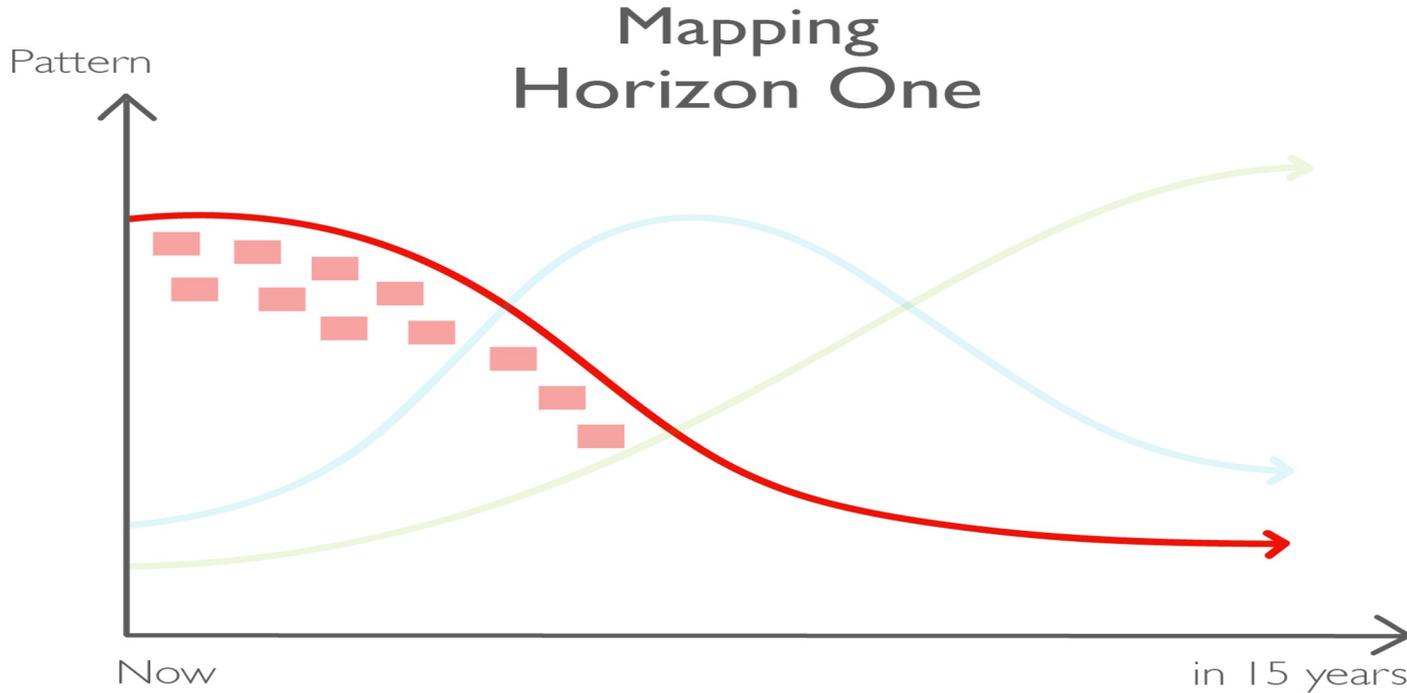
# Desarrollando una visión

# Ejemplo

## Visión

Un futuro deseable es aquel en el que la prevalencia de obesidad se ha minimizado a partir de entenderla y redefinirla como un desafío sistémico (factores sociales, tecnológicos, ambientales, económicos, políticos y fisiológicos) que requiere una mirada integral. No se verá como un problema puramente médico cuya responsabilidad recae únicamente en los individuos. Una combinación de cambios en ambiente/infraestructura, regulaciones y políticas garantizará un acceso equitativo a alimentos saludables. En 50 años, la infraestructura, el trabajo, la vivienda y la tecnología se conciben de manera que apoyen el bienestar social, económico, físico y ambiental. Las rutinas diarias que permiten tiempo para la recreación activa, cocinar, cultivar alimentos y fortalecer los lazos comunitarios. Una nueva valoración de la salud y el bienestar fomenta el cuidado del cuerpo más allá de lo estético, alrededor de la metáfora del cuidado de un jardín o una planta - como evolución constante a lo largo de todo el ciclo de vida; nuevo paradigma que tiene como objetivo permitir que las personas prosperen.

# Primer Paso

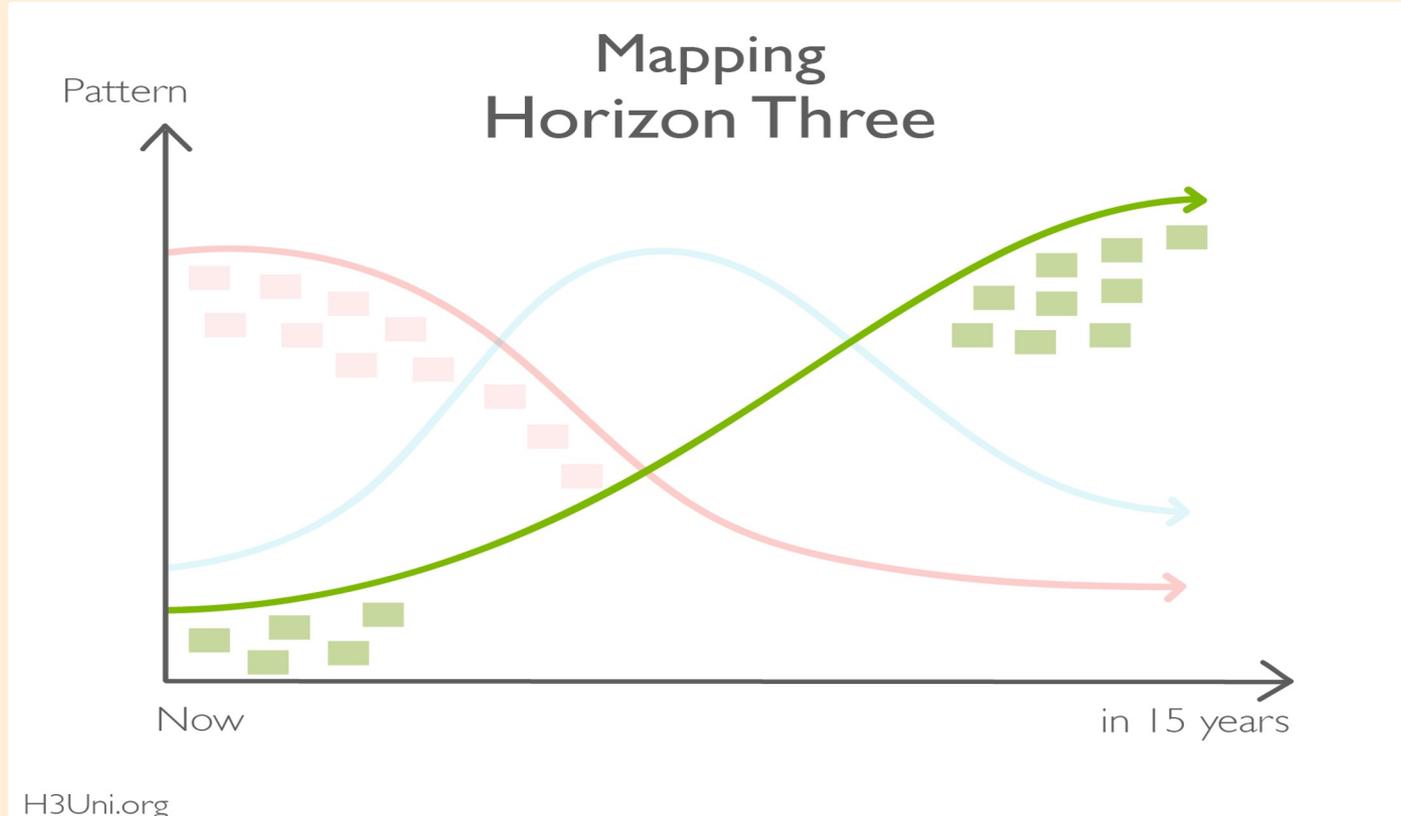


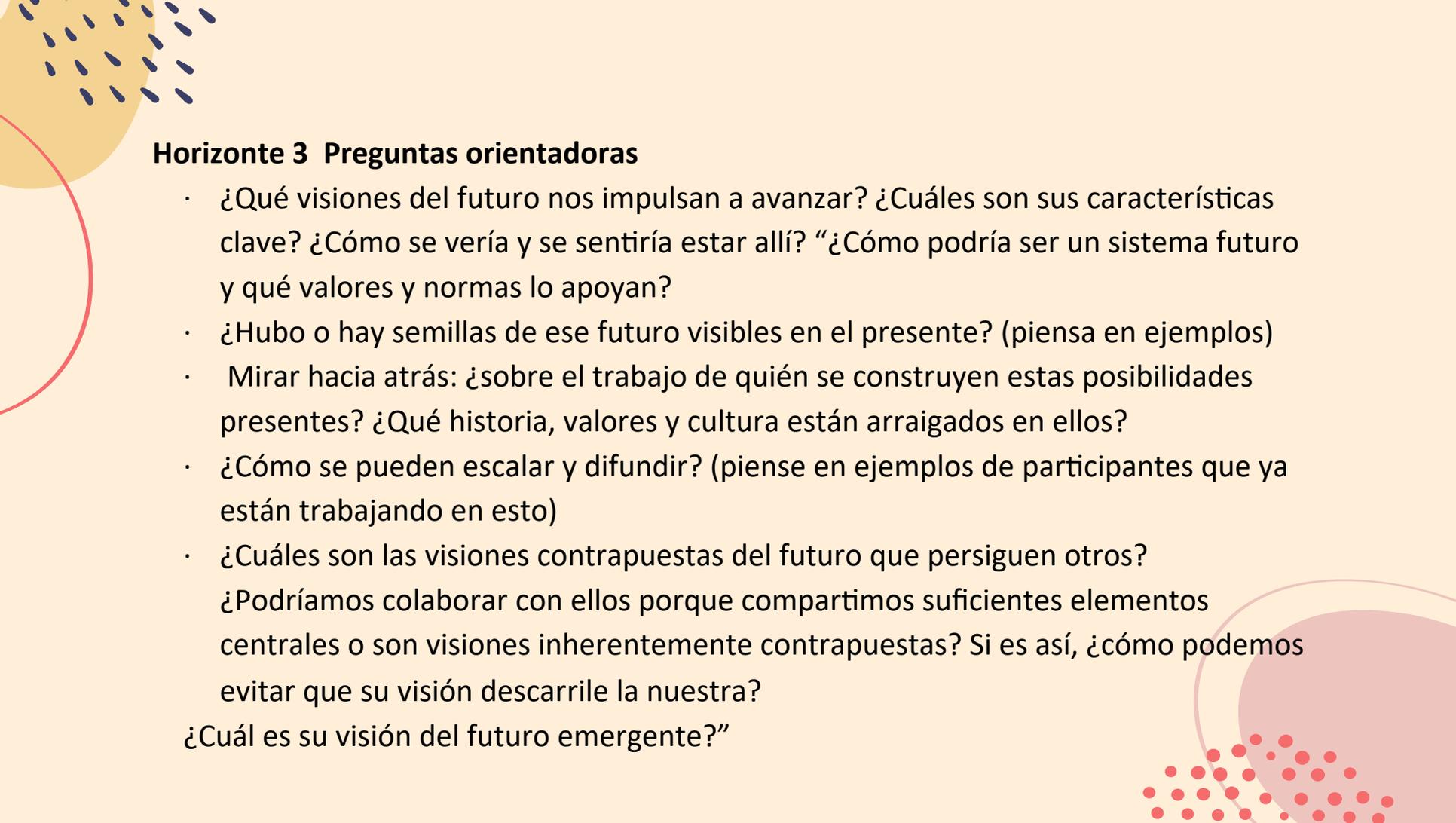


## Horizonte 1 - Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son las características clave del sistema imperante y vemos que está fallando?
  - Mira hacia atrás, ¿cómo llegamos aquí? (valores, culturas, leyes y sistemas heredados)
  - ¿Por qué creemos que H1 no es adecuado para su propósito y por qué está fallando? (Dé ejemplos y considere qué tan rápido queremos que disminuya; el colapso rara vez es beneficioso)
  - ¿Hay algo valioso en el antiguo sistema que nos gustaría conservar en lugar de perder? (como infraestructura o estándares comunes) ¿Qué es valioso y perdurable dentro del sistema actual que debería conservarse?
- 

# Tercer Paso

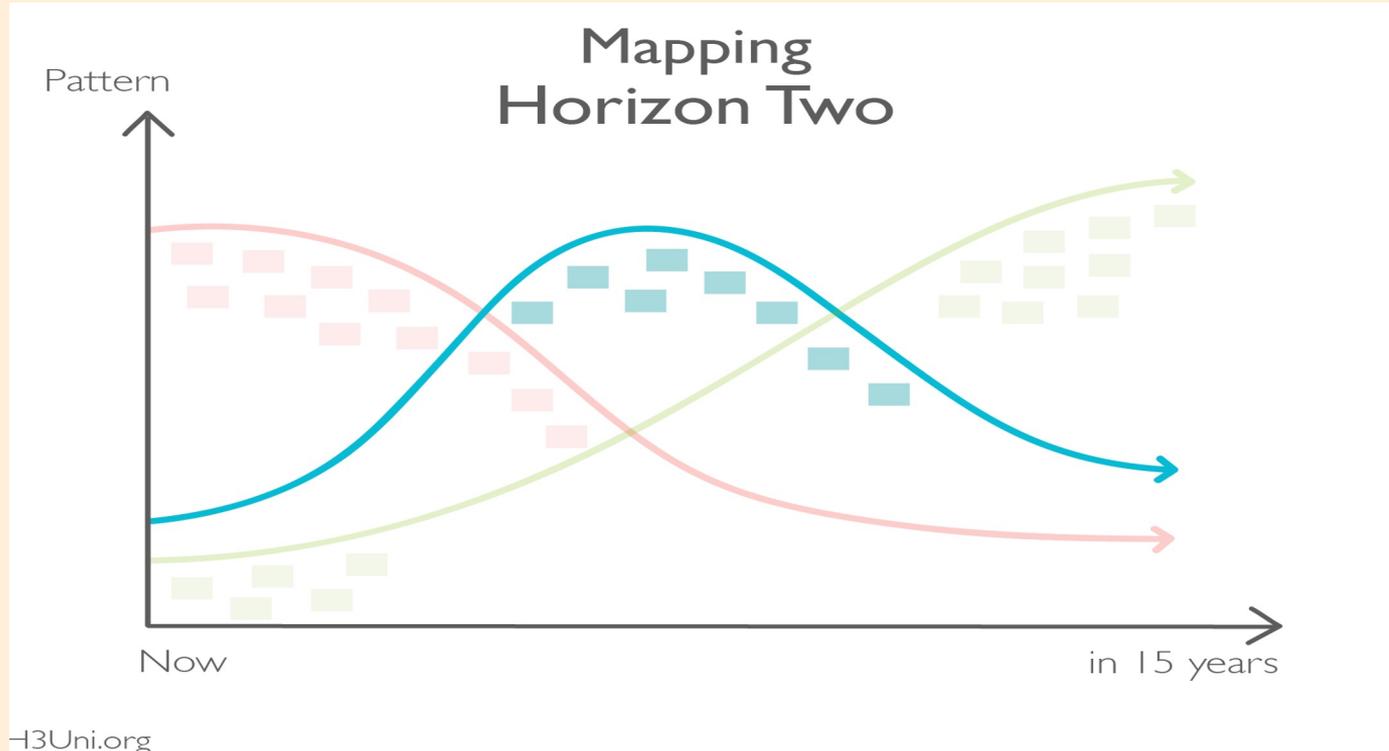




### Horizonte 3 Preguntas orientadoras

- ¿Qué visiones del futuro nos impulsan a avanzar? ¿Cuáles son sus características clave? ¿Cómo se vería y se sentiría estar allí? “¿Cómo podría ser un sistema futuro y qué valores y normas lo apoyan?”
  - ¿Hubo o hay semillas de ese futuro visibles en el presente? (piensa en ejemplos)
  - Mirar hacia atrás: ¿sobre el trabajo de quién se construyen estas posibilidades presentes? ¿Qué historia, valores y cultura están arraigados en ellos?
  - ¿Cómo se pueden escalar y difundir? (piense en ejemplos de participantes que ya están trabajando en esto)
  - ¿Cuáles son las visiones contrapuestas del futuro que persiguen otros? ¿Podríamos colaborar con ellos porque compartimos suficientes elementos centrales o son visiones inherentemente contrapuestas? Si es así, ¿cómo podemos evitar que su visión descarrile la nuestra?
- ¿Cuál es su visión del futuro emergente?”

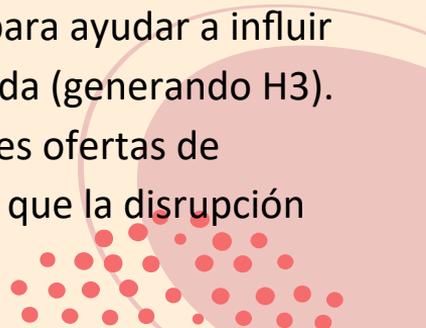
# Segundo Paso





## Horizonte 2 Preguntas orientadoras

· ¿Qué innovaciones están en juego (interna y externamente) que podrían capturarse para extender H1 o aprovecharse para avanzar hacia H3 **¿Qué innovaciones conoce (en cualquier parte del mundo) que estén respondiendo a las presiones de cambio y que podrían ser puntos de crecimiento del sistema futuro?”**

- ¿Qué implica ser disruptivo bajo H2? (considere tantos factores diferentes como pueda: tecnológicos, políticos, culturales, ecológicos, económicos, sociales)
  - ¿Cuáles son las raíces de esas interrupciones? Y para cada uno identificado, ¿cómo sería ser capturado (H2-) o aprovechado (H2+)? ¿Qué se puede hacer estratégicamente para asegurar que se aproveche? (piense en ejemplos de interrupciones que se han capturado y otras que se han aprovechado, ¿por qué sucedió? ¿Qué lo hizo posible?)
  - Como innovador disruptivo, ¿qué tipo de orientación puede establecer para ayudar a influir en si su interrupción es capturada (extendiendo la vida de H1) o aprovechada (generando H3). ¿Qué aliados buscarás? ¿Qué acción tomarás? ¿Cómo evaluará las posibles ofertas de colaboración o financiación? ¿Y cómo trabajará con otros para garantizar que la interrupción del H2+ aumente y se propague?
- 

# Consideraciones al generar visiones

- Necesitamos entender la realidad actual y saber qué es necesario hacer
- Es importante “filtrar el futuro” - de las ideas y tecnologías innovadoras o emergentes, ¿que queremos preservar y qué no?
- Identificar cómo se vería el éxito (para quién, ¿a quién beneficia?) y qué pasos o acciones planificar o priorizar
- Importante lograr acordar que se necesita hacer, y si hay desacuerdos, identificarlos.
- Importante en todo momento mantener la pregunta: ¿Qué futuros son silenciados?

No hay una visión perfecta del futuro, debe ser revisitada y cuestionada



## Materiales de apoyo

Descripción general y conceptos: esta página proporciona una comprensión fundamental del Marco de los Tres Horizontes y explica cómo se puede utilizar para articular y perseguir futuros transformadores. Descripción general de Tres Horizontes (H3Uni).  
<https://www.h3uni.org/>

Guía práctica y aplicaciones: esta sección incluye pasos detallados sobre cómo llevar a cabo una sesión de mapeo de Tres Horizontes, completa con preguntas desencadenantes y consejos de facilitación para garantizar una exploración efectiva de cada horizonte. Guía de mapeo de Tres Horizontes (H3Uni).

<https://www.h3uni.org/facilitation-guide/three-horizon-mapping-guide/>  
<https://www.h3uni.org/tutorial/three-horizons/>





# Gracias!

Cristina Zurbriggen – [criszurbriggen@gmail.com](mailto:criszurbriggen@gmail.com)