

Nombre del instrumento:

Análisis de escenarios

¿Qué es?	El análisis de escenarios es un ejercicio participativo basado en el proceso facilitado de “tormenta de ideas”, la rigurosa recopilación de datos para explorar los temas que se mencionan durante una sesión de “tormenta de ideas” y la creación de tres a cuatro futuras situaciones verosímiles (escenarios) en los que se efectuará la reforma. Estos escenarios se diferencian por discontinuidades plausibles (tales como un cambio en el gobierno, una devaluación de la moneda o un gran cambio en los precios de entradas y de bienes de consumo), pero toman en cuenta importantes factores predecibles (tales como las tendencias demográficas).	
¿Para qué puede utilizarse?	La visión del análisis de escenarios es con vistas hacia el futuro y este tipo de análisis suele utilizarse para analizar inversiones indivisibles o grandes cambios en la dirección estratégica. El proceso es particularmente apto para reunir las perspectivas de diferentes interesados alrededor de decisiones contenciosas. Los “escenarios cívicos” han sido utilizados para reunir a líderes de diferentes grupos políticos y establecer diferentes sendas durante la transición del gobierno en África del Sur y en la transición para alejarse de la violencia en Colombia y Guatemala. Los escenarios también se han utilizado para reunir a líderes de la comunidad, ecologistas, políticos y especialistas del transporte y elaborar planes estratégicos a largo plazo para inversiones estatales en el transporte en los Estados Unidos.	
¿Qué le dice?	El análisis de escenarios permite a los elaboradores de políticas: (i) realizar un “test preliminar” del rendimiento de una reforma de políticas en diferentes situaciones verosímiles, permitiendo la creación de alternativas; (ii) evaluar el nivel de compromiso y dedicación hacia una agenda de reforma entre los interesados clave; (iii) obtener apoyo para la agenda de reforma al incluir a los interesados pertinentes en discusiones entabladas acerca de escenarios a fin de crear un entendimiento compartido sobre los temas clave de una reforma.	
Instrumentos complementarios:	Se suele utilizar junto con modelos económicos, que pueden servir de entradas en el proceso de elaboración de escenarios, y con el análisis de los interesados, que ayuda a determinar los grupos clave que se deben considerar en diferentes escenarios.	
Elementos clave:	Los elementos de un análisis de escenarios completo son: (i) taller preliminar de escenarios que reúne a los interesados pertinentes en una sesión de “tormenta de ideas” sobre los temas clave de una agenda de reforma; (ii) recopilación de datos donde un investigador reúne la información precedente sobre los temas identificados en el taller; (iii) taller de elaboración de escenarios en el que los interesados pertinentes crean diferentes escenarios; (iv) proceso de diseminación en el que se resumen los escenarios en documentos de una página que se comparten con el público mediante la prensa, la televisión y la radio.	
Requisitos	Datos/información:	El análisis de escenarios requiere: (i) información económica, inclusive proyecciones económicas estándar; (ii) información demográfica; (iii) información propia a los sectores sobre los temas en cuestión; (iv) un perfil básico de la economía política del país y de las divisiones étnicas, lingüísticas y religiosas dentro de un país.
	Tiempo:	Cuando se utiliza para oponer suposiciones analíticas en vez de fomentar el apoyo entre los interesados, el ejercicio de escenarios en sí puede completarse en tres o cuatro semanas de trabajo del personal. Un ejercicio participativo de escenarios suele llevarse a cabo en dos o tres talleres de varios días cada uno. Estos talleres suelen extenderse sobre varios meses calendarios para que haya tiempo de recopilar los datos y acomodar los calendarios de los participantes.
	Destrezas:	Un individuo con grandes destrezas de facilitación y experiencia específica en la ejecución de ejercicios de escenarios. Destrezas de investigación, incluyendo familiaridad con tendencias económicas y demográficas.
	Software de apoyo:	N/A
	Costo financiero:	Un pequeño ejercicio concebido para asegurar que se oponen las suposiciones de los elaboradores de políticas costaría aproximadamente US\$10.000. El costo de un ejercicio completo con talleres participativos diseñados para fomentar el apoyo entre los interesados puede alcanzar US\$30.000.
Limitaciones:	El análisis de escenarios exitoso se basa en la destreza de los facilitadores y en la selección de los participantes. Dado que el proceso es participativo y basado en entendimientos subjetivos, es más apto para las preguntas estratégicas que para las preguntas tácticas.	
Referencias y aplicaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Maack (2001). • Pruitt (2000). • Escenarios cívicos: Kahane (1996) sobre África del Sur, Kahane (1998) sobre Colombia. • Escenarios de planificación: véase la experiencia en Utah en http://www.envisionutah.org/ 	