CUADERNO DE PLANTILLAS

HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR FUTUROS

Versión para impresión

G°NOVA Uma iniciativa enap

Escuela Nacional de Administración Pública - Enap

Presidenta de la Enap
Betânia Peixoto Lemos

Directora de Innovación de la Enap
Camila de Castro Barbosa Medeiros

Coordinador General de Innovación de la Enap
Pedro Marcante Arruda dos Santos

Equipo GNova Lab/Enap
Andrea Marina Lins Lacerda
Camila Antonelli Ribeiro Pires
Carolina Alves Marra
Carolina Sólia Nasser
Diego Felipe Cardoso de Carvalho
Joana Gonzaga Ronchi
Joselene Pereira Lemos
Luciana Günther
Márcia Knop
Nina de Carvalho Schubart
Pollyana Rodrigues Costa
Rodolfo Moraes Reis
Sinara Neves Ferreira
Tatiane de Oliveira Dias
Vladia Almeida Mattar Hudson

Autores
Ana Paula Medeiros
André Arruda
Thayani Costa

Revisión
Joselene Pereira Lemos
Márcia Knop

Diseño gráfico
Alessandra Campos Tótoli

Versión en español
Andrea Sbrana - Revisión técnica de la traducción

Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

ÍNDICE

02 Cómo utilizar este cuaderno

03 Radar ASTELP

04 Triángulo de Futuros

05 Análisis Causal por Capas

06 Rueda de Futuros

07 Escenarios: Matriz 2x2

09 Canvas de Visión

10 Planificación Inversa

CÓMO UTILIZAR ESTE CUADERNO

Este cuaderno recoge las versiones imprimibles de las herramientas presentadas en la guía **«Construir futuros: diseño estratégico de futuros para el servicio público»**. Las plantillas se han elaborado para servir de apoyo en talleres, procesos colaborativos, actividades de planificación y reflexión sobre futuros.

- **Formato recomendado:** impresión en A3, para garantizar un espacio adecuado para rellenar los modelos y trabajar en grupo.
- **Cómo rellenar:** utilice notas adhesivas para facilitar el desplazamiento, la agrupación y la revisión de las ideas. También puede escribir directamente en las hojas.
- **Trabajo en equipo:** recomendamos una copia de cada plantilla por grupo.
- **Adapta al contexto:** las preguntas, los pasos y los campos se pueden ajustar en función del desafío, el tiempo disponible y el perfil de los participantes.
- **Combine herramientas:** las plantillas se pueden utilizar por separado o encadenarse en una secuencia. Consulte la guía para conocer las posibilidades de aplicación a lo largo de un proceso de Diseño Estratégico de Futuros.

ACCEDA A LA GUÍA PRÁCTICA

CONSTRUIR FUTUROS
Diseño estratégico de futuros para el servicio público

Consulta los conceptos de Diseño Estratégico de Futuros y Gobernanza Anticipatoria; así como consejos para la aplicación de las herramientas y recomendaciones para fortalecer capacidades anticipatorias.

ACCEDA A LAS HERRAMIENTAS DIGITALES

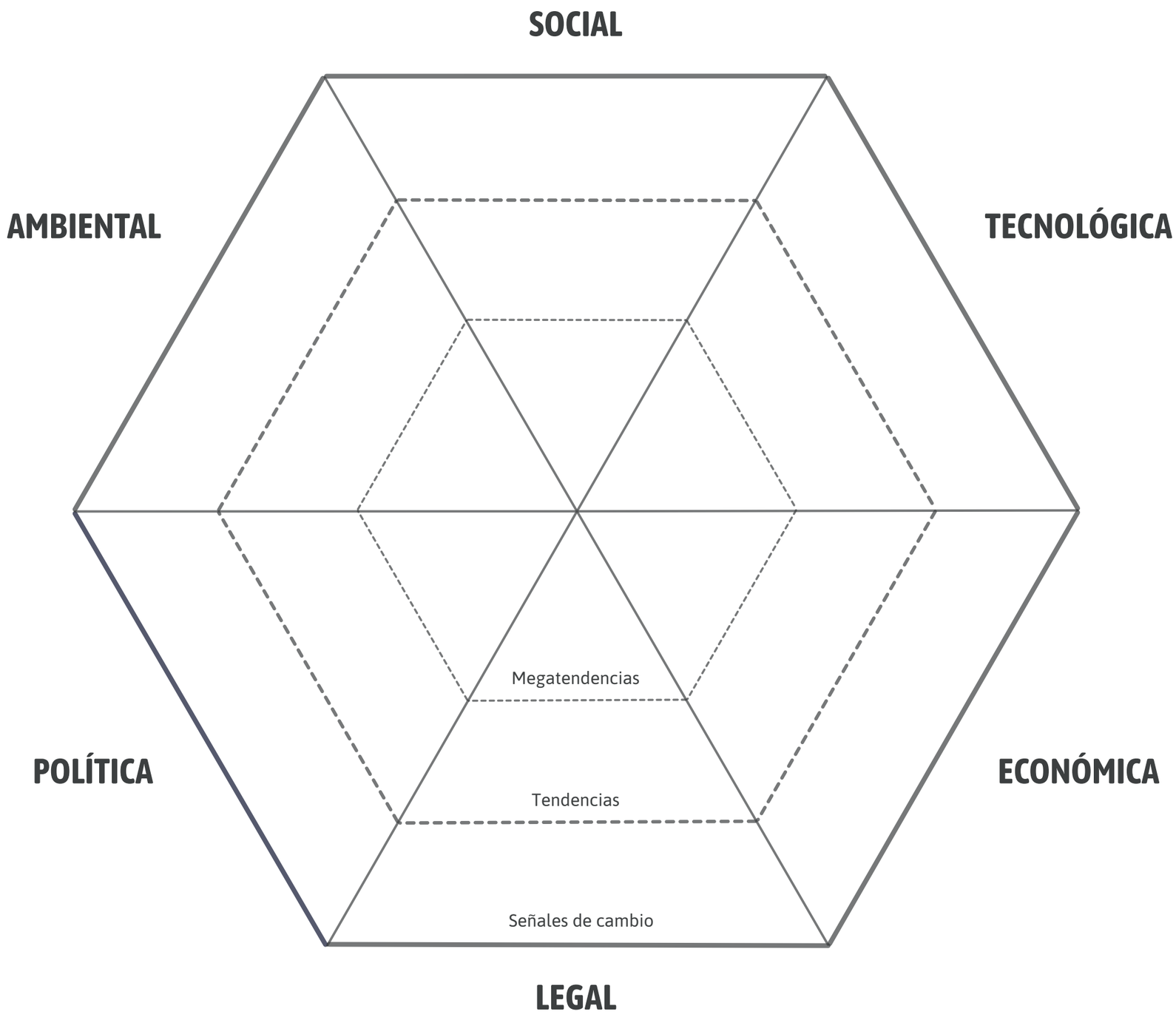
MIROVERSE
Herramientas de Diseño Estratégico de Futuros

Acceda a las versiones digitales de las herramientas para su uso en entornos colaborativos, acompañadas de ejemplos de aplicación.

RADAR ASTELP

Objetivo: mapear y organizar señales de cambio, tendencias e incertidumbres relevantes para un desafío, a partir de seis dimensiones: Ambiental, Social, Tecnológica, Económica, Legal y Política.

1. Defina **el desafío** y **el horizonte temporal** que desea investigar.
2. Busque **señales y movimientos de cambio** en fuentes y perspectivas diversas.
3. Registre los hallazgos más relevantes y sus fuentes.
4. Organícelos en **las dimensiones** ambiental, social, tecnológica, económica, legal y política.
5. Observe **conexiones, vacíos y temas que merezcan seguimiento o profundización.**



Referencia: elaboración propia con base en las dimensiones del análisis PESTEL y en Aguilar, F. J. Scanning the Business Environment. New York: Macmillan, 1967.

TRIÁNGULO DE FUTUROS

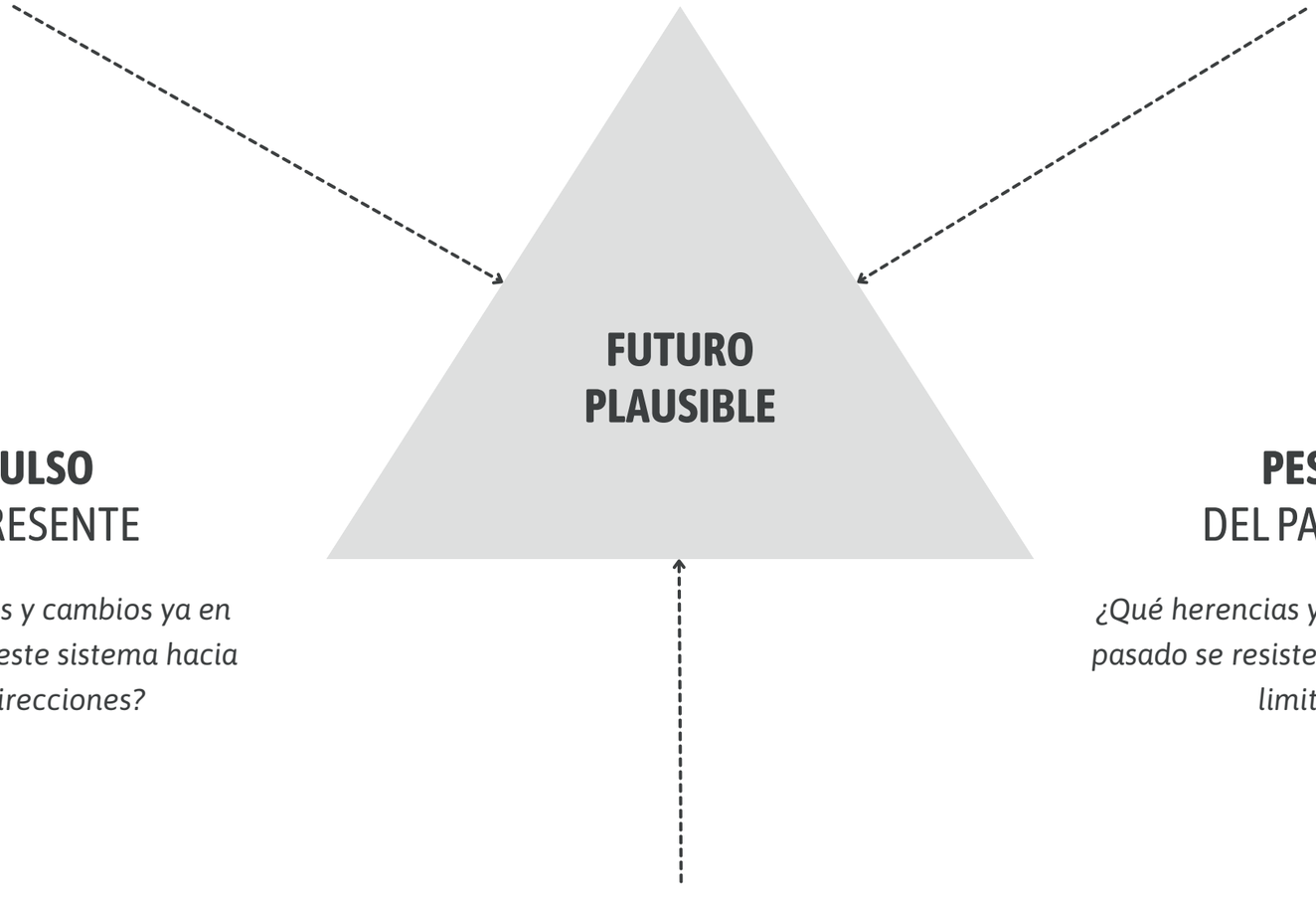
G°NOVA Uma iniciativa enap

Objetivo: analizar las fuerzas que influyen en el futuro: el peso del pasado, el impulso del presente y la tracción del futuro.

1. Defina **el tema y el horizonte temporal** del análisis.
2. **Tracción del futuro:** recoja imágenes, deseos y visiones de futuro que orientan el tema..
3. **Impulso del presente:** identifique tendencias y fuerzas de cambio que ya están en marcha.
4. **Peso del pasado:** identifique las estructuras, normas, hábitos e intereses que se resisten al cambio.
5. Observe las tensiones entre las tres fuerzas y explore qué futuro puede surgir de esta interacción.

¿Qué visiones, ideas o narrativas sobre el futuro orientan este sistema?

TRACCIÓN DEL FUTURO



IMPULSO DEL PRESENTE

¿Qué tendencias y cambios ya en curso impulsan este sistema hacia nuevas direcciones?

PESO DEL PASADO

¿Qué herencias y estructuras del pasado se resisten al cambio o lo limitan?

Referencia: Inayatullah, S. Six pillars: futures thinking for transforming. Foresight, v. 10, n. 1, p. 4–21, 2008.

ANÁLISIS CAUSAL POR CAPAS

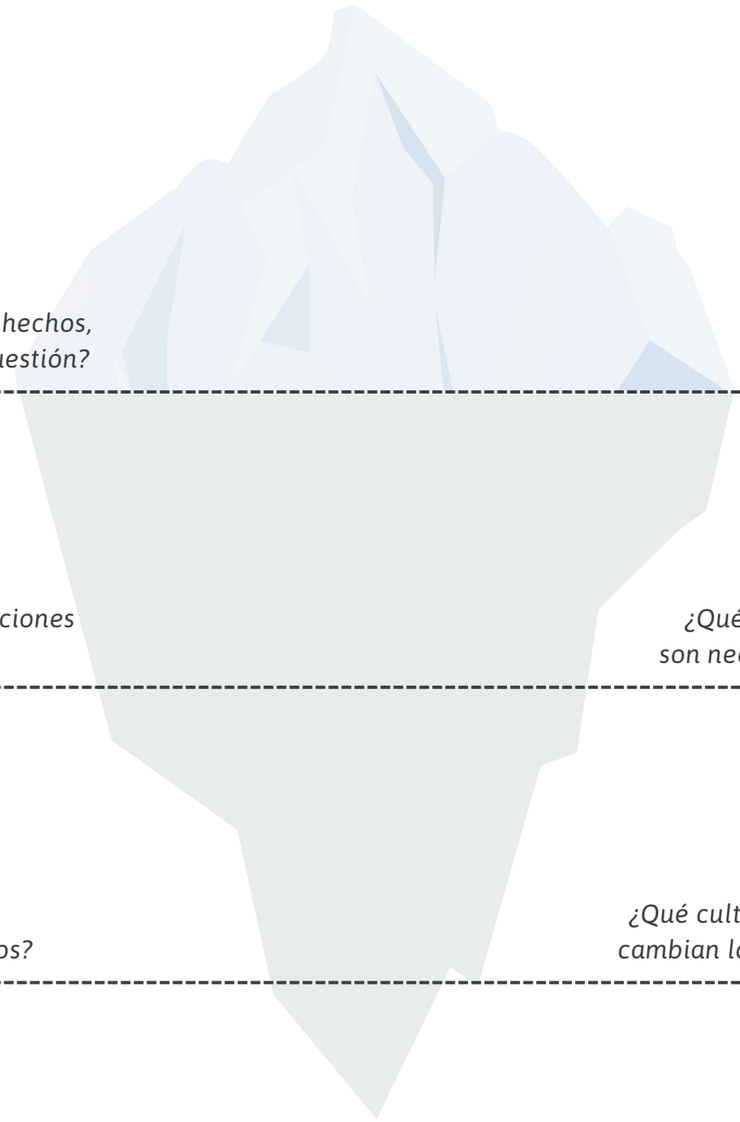
G°NOVA Uma iniciativa ENAP

Objetivo: profundizar en la comprensión de un desafío, explorando acontecimientos visibles, causas sistémicas, visiones del mundo y mitos o metáforas que lo sustentan.

1. Defina el **problema o desafío** a investigar en el presente.
2. **Letanía:** registre lo que aparece en la superficie: los hechos, datos, titulares, acontecimientos y quejas recurrentes.
3. **Causas sistémicas:** investigue estructuras, políticas, procesos, relaciones y actores que producen o mantienen la situación.
4. **Visión del mundo:** identifique valores, creencias y supuestos que hacen que esas estructuras parezcan naturales o inevitables.
5. **Mito y metáfora:** busque historias, imágenes, símbolos o metáforas que expresen la narrativa más profunda detrás del tema.
6. Regrese de la capa 4 a la 1, imaginando **el futuro transformado**: explore qué tendría que cambiar en las narrativas, las visiones del mundo y las estructuras para producir otros resultados.

DESAFÍO
EN EL PRESENTE

FUTURO
TRANSFORMADO



1 LETANÍA
¿Cómo suele presentarse este tema? ¿Qué hechos, datos o titulares ayudan a describir esta cuestión?

LETANÍA 8
¿Qué evidencias o indicadores pueden mostrar los cambios deseados?

2 CAUSAS SISTÉMICAS
¿Qué sistemas, estructuras, políticas o relaciones producen o mantienen esta situación?

CAUSAS SISTÉMICAS 7
¿Qué nuevas estructuras, políticas y estrategias son necesarias para sostener esta nueva historia?

3 VISIONES DEL MUNDO
¿Qué creencias, supuestos o perspectivas sostienen estos sistemas y comportamientos?

VISIONES DEL MUNDO 6
¿Qué cultura emerge de esta nueva historia? ¿Cómo cambian los valores, las actitudes y las perspectivas?

4 MITOS Y METÁFORAS
¿Cuál es la historia no contada detrás de esto? ¿Qué símbolos, imágenes o dichos populares expresan esta narrativa?

MITOS Y METÁFORAS 5
¿Qué nueva metáfora o narrativa podría orientar el futuro deseado?

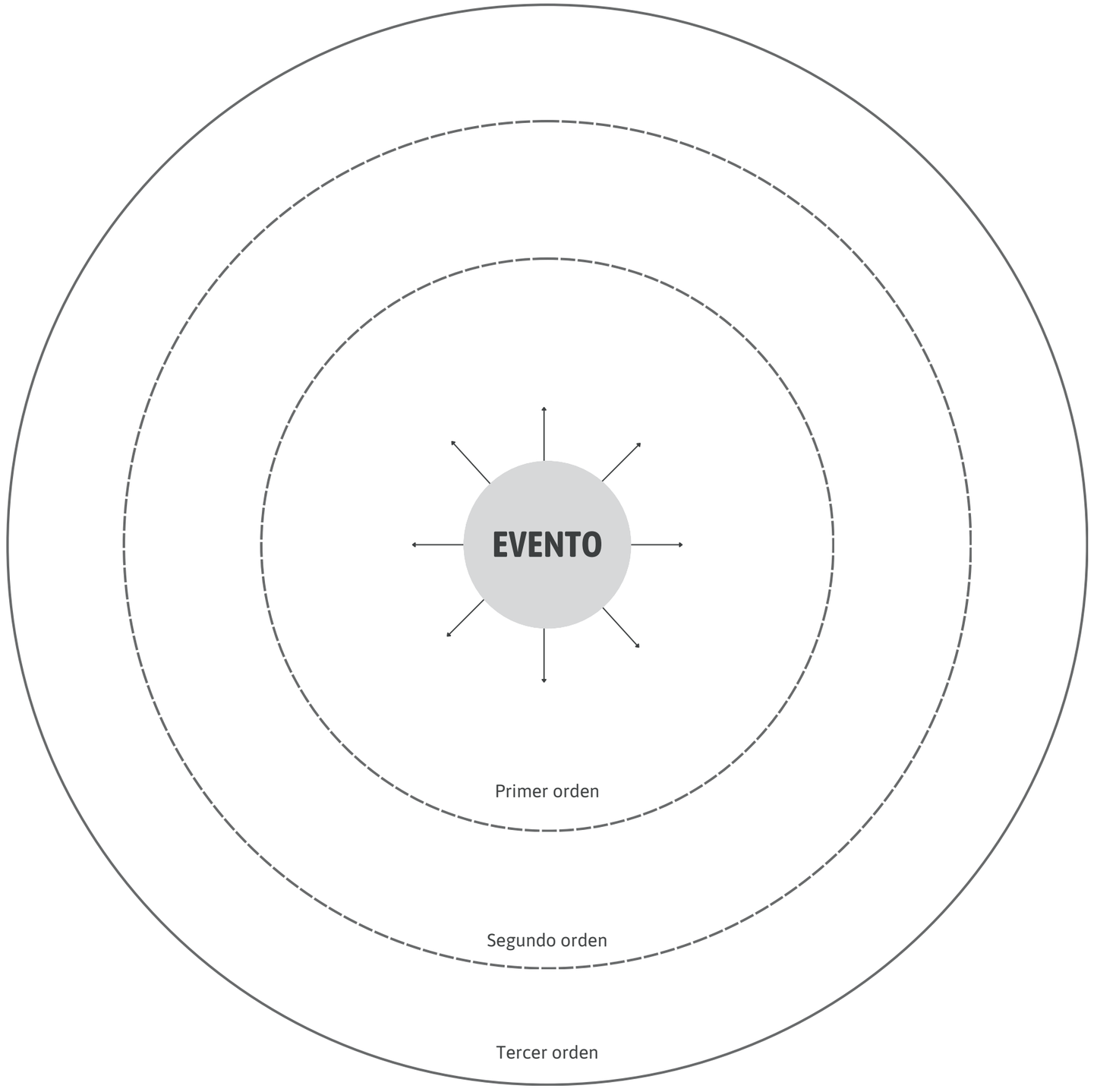
Referencia: Inayatullah, S. Six pillars: futures thinking for transforming. Foresight, v. 10, n. 1, p. 4–21, 2008.

RUEDA DE FUTUROS

G•NOVA Uma iniciativa enap

Objetivo: explorar posibles consecuencias directas, indirectas y sistémicas de una señal, tendencia, evento o decisión, identificando encadenamientos y puntos ciegos.

1. Coloque en el centro una **señal de cambio, tendencia, evento o decisión** que desee explorar.
2. Registre en el primer círculo sus **consecuencias más inmediatas.**
3. Pregunte **«¿qué podría suceder a continuación?»** y avance hacia las consecuencias de **segundo y tercer orden.**
4. Conecte los **efectos relacionados** e identifique posibles ciclos o encadenamientos.
5. Destaque **riesgos, oportunidades e implicaciones** relevantes para las decisiones en el presente.



Referencia: Glenn, J. C. The Futures Wheel. In: Futures Research Methodology 3.0. The Millennium Project, 2009.

ESCENARIOS: MATRIZ 2X2 (HOJA 1/2)

G•NOVA Uma iniciativa enap

Objetivo: construir cuatro escenarios contrastantes a partir del cruzamiento de dos incertidumbres críticas de alto impacto.

1. Defina la **cuestión focal y el horizonte temporal** de los escenarios.
2. Identifique factores de cambio y seleccione aquellos de **alto impacto y alta incertidumbre.**
3. Elija **dos incertidumbres críticas distintas** y transforme cada una en un eje con dos extremos plausibles.
4. Explore los cuatro cuadrantes: el cruce de los ejes crea **cuatro escenarios posibles.** Registre de tres a cinco características para cada uno.
5. Asigne un **título** a cada escenario y desarrolle una breve **narrativa,** incorporando los factores de cambio relevantes.
6. Compare los escenarios e identifique **riesgos, oportunidades e implicaciones** para las decisiones actuales.

INCERTIDUMBRE CRÍTICA B
EXTREMO B.1

INCERTIDUMBRE CRÍTICA A
EXTREMO A.1

ESCENARIO 1

ESCENARIO 2

ESCENARIO 3

ESCENARIO 4

INCERTIDUMBRE CRÍTICA A
EXTREMO A.2

INCERTIDUMBRE CRÍTICA B
EXTREMO B.2

Referencia: Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Currency Doubleday, 1996.

ESCENARIOS: MATRIZ 2X2 (HOJA 2/2)

G°NOVA Uma iniciativa enap

ESCENARIO 1

TÍTULO:

SÍNTESIS:

ELEMENTOS CLAVE:

ESCENARIO 2

TÍTULO:

SÍNTESIS:

ELEMENTOS CLAVE:

ESCENARIO 3

TÍTULO:

SÍNTESIS:

ELEMENTOS CLAVE:

ESCENARIO 4

TÍTULO:

SÍNTESIS:

ELEMENTOS CLAVE:

Referencia: Schwartz, P. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Currency Doubleday, 1996.

HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR FUTUROS

CANVAS DE VISIÓN

G•NOVA Uma iniciativa enap

Objetivo: construir y organizar una visión compartida de futuro, conectándola con los resultados esperados, actores, capacidades, iniciativas existentes y las barreras.

1. **Visión:** describa el futuro deseado dentro de un horizonte temporal definido.
2. **Resultados esperados:** registre los cambios que indicarían que estamos avanzando en esa dirección.
3. **Áreas relevantes:** identifique quiénes deben participar para hacer posible esa visión.
4. **Proyectos en curso:** mapee iniciativas que ya apuntan en la dirección del futuro deseado.
5. **Diferenciales:** reconozca competencias, conocimientos, recursos y capacidades que pueden ayudar a construir la visión.
6. **Barreras:** haga visibles los obstáculos que pueden dificultar el camino, como limitaciones institucionales, culturales, regulatorias, tecnológicas o de articulación.
7. **¿Cómo podríamos?:** transforme los principales desafíos en preguntas que abran posibilidades de acción. Estas preguntas serán el puente entre la visión de largo plazo y la experimentación en el presente.

1 VISIÓN

2 RESULTADOS ESPERADOS

Cambios concretos que queremos observar

3 ÁREAS RELEVANTES

¿Quiénes deben movilizarse?

4 PROYECTOS EN CURSO

Iniciativas actuales que ya son «semillas» de ese futuro

5 DIFERENCIALES

Nuestras capacidades únicas, humanas e institucionales, para llegar allí

6 BARRERAS

Desafíos sistémicos y culturales que tendremos que superar

7 ¿CÓMO PODRÍAMOS?

Preguntas fundamentales que transforman la visión en realidad

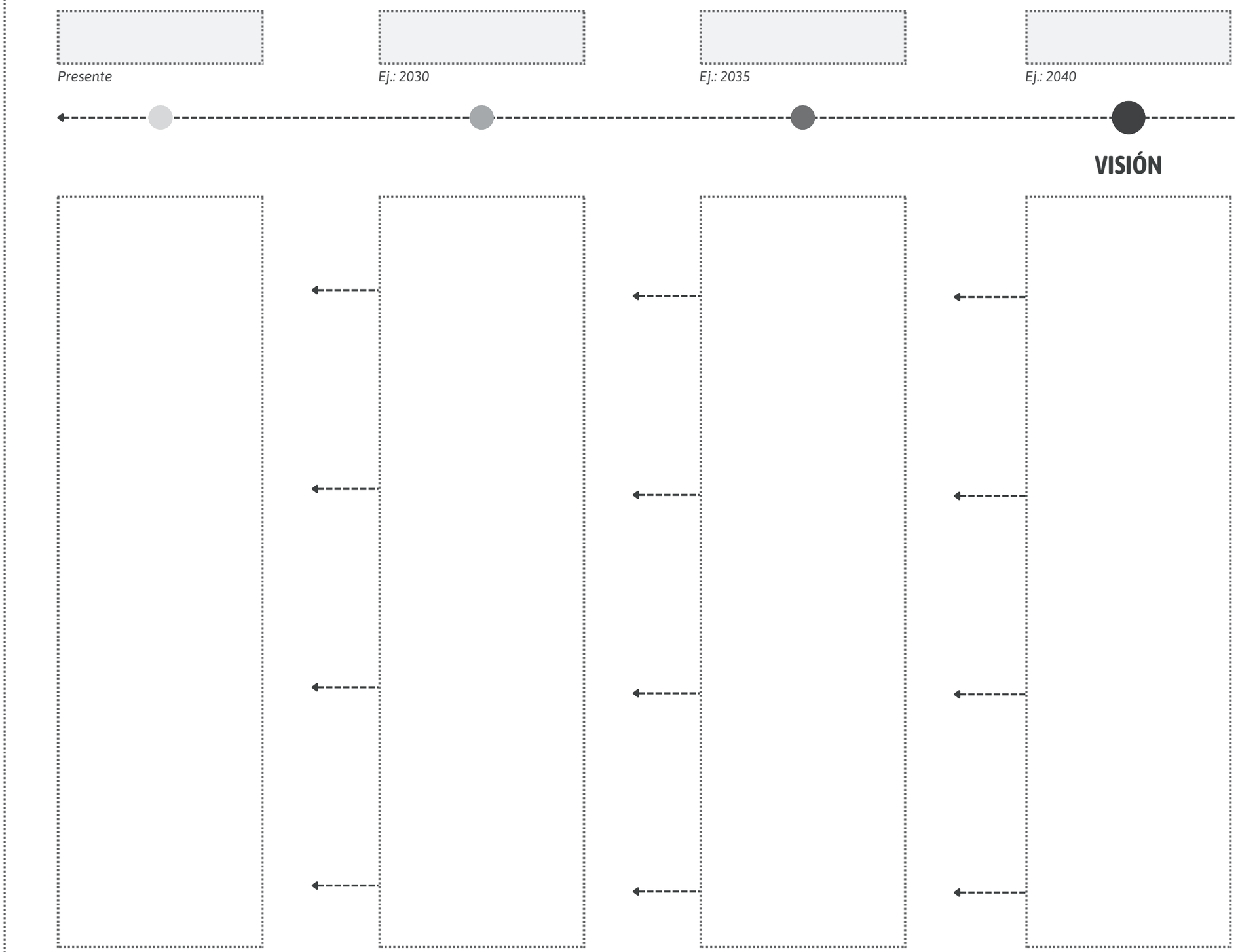
Referencia: elaboración de André Arruda para el proyecto Experimentación en Futuros, GNova Lab/Enap, 2026, con base en el 5 Bold Steps Vision® Canvas, creado por David Sibbet, The Grove Consultants International.

PLANIFICACIÓN INVERSA

G•NOVA Uma iniciativa ENAP

Objetivo: partir de un futuro preferible y trabajar de vuelta hasta el presente para identificar los hitos, condiciones y acciones necesarias para alcanzarlo.

1. Defina una **visión de futuro** y un **horizonte temporal**.
2. Compare ese futuro con la situación actual e **identifique las principales brechas.**
3. Imagine **intervenciones, políticas, proyectos o acontecimientos** que serían necesarios para viabilizar esa visión de futuro.
4. Parte de la visión y **camine del futuro hacia el presente**, identificando qué tendrá que suceder en cada etapa.
5. Llegue al presente definiendo **los primeros movimientos** que pueden comenzar ahora.



Referencia: Robinson, J. B. Energy Backcasting: A Proposed Method of Policy Analysis. Energy Policy, v. 10, n. 4, p. 337–344, 1982.

G•NOVA Uma iniciativa enap