

DANDO FORMA A LO QUE SE VIENE A CONTINUACIÓN:

Explorando futuros probables,
posibles y preferibles



Este documento es una herramienta práctica y un estímulo para el pensamiento destinado a apoyar a las organizaciones sin fines de lucro, los financiadores y las redes a través de la transición actual en el sector del desarrollo global. Está diseñado para apoyar la planificación estratégica, la prueba de escenarios y el diálogo en múltiples niveles: individual, organizativo y sistemático.

El marco teórico se basa en el pensamiento prospectivo. En lugar de predecir un único resultado, explora tres posibles vías:

- ① Futuros **probables**, basados en las tendencias actuales;
- ② Futuros que son **posibles**, si se consolidan los cambios emergentes;
- ③ Y futuros **preferibles**, si se centran en los principios de justicia, equidad y responsabilidad.

El objetivo es avanzar para crear de manera intencionada un sistema equilibrado, responsable y eficaz que ofrezca mejores resultados con equidad y eficiencia.



¿CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA?

Las ideas aquí presentadas no son una previsión ni una receta fija, sino una síntesis de la inteligencia colectiva organizada en un marco para la reflexión.

La Matriz de Futuros Posibles/Probables destila las ideas en temas recurrentes. Es un marco abierto: utilice lo que le resulte útil, adapte lo que le sirva y descarte el resto. Su propósito es:



**Ayudarle a reflexionar
sobre su propio papel y
sus suposiciones.**



**Someter a pruebas de
resistencia las estrategias
organizativas frente a
múltiples futuros.**



**Identificar puntos de influencia
para la acción colectiva en
todo el ecosistema.**



**Fomentar conversaciones más
profundas sobre el futuro que
queremos construir.**

¿CÓMO SE CREÓ?

Esta herramienta fue creada por el grupo de trabajo TIME, una iniciativa liderada por Humentum en la que participaron personas con diversas perspectivas y habilidades, entre ellas agentes de cambio del sector, ONG internacionales dedicadas a la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSR) y organizaciones de la sociedad civil (OSC) situadas en Kenia dedicadas a la SDSR. Durante tres meses, los participantes del grupo de trabajo TIME participaron en un diálogo estructurado, en la búsqueda de sentido y en la exploración de escenarios. ¿El resultado? La Matriz de Futuros Posibles/Probables surgió como una forma de organizar temas recurrentes, tensiones y posibilidades.

VISIÓN GENERAL Y MATRIZ DE FUTUROS POSIBLES/PROBABLES

[Descargue la matriz completa aquí.](#)

PROMETEDOR / POSIBLE

Reforma del sector



PROBABLE

- Algunas reformas ganan terreno gracias a modestos cambios en los modelos de financiación, las normas de liderazgo y la colaboración intersectorial.
- La colaboración mejora en ciertas áreas, pero sigue siendo fragmentada, aislada y desigual.

POSIBLE

- El poder comienza a reequilibrarse a medida que los actores locales, los organizadores de base y las coaliciones regionales establecen, configuran los flujos de financiación y lideran soluciones.
- Las ONG internacionales pasan de ser ejecutoras a facilitadoras, fortaleciendo los sistemas locales en lugar de reemplazarlos.
- Surgen alianzas intersectoriales que vinculan los movimientos humanitarios, de desarrollo, climáticos y de justicia con valores compartidos y responsabilidad mutua.

Sistemas gubernamentales y de financiación



PROBABLE

- La financiación sigue siendo volátil, y las presiones de austeridad impulsan las prioridades a corto plazo por encima de los compromisos a largo plazo.
- Las coaliciones regionales ganan visibilidad y fuerza, pero siguen sin contar con recursos suficientes y a menudo se ven eclipsadas por las agendas impulsadas por los donantes.
- Las estrategias de los donantes comienzan a hacer referencia a la justicia y la equidad, pero la alineación es parcial y, con frecuencia, está subordinada a los intereses nacionales.

POSIBLE

- Los gobiernos asumen una mayor responsabilidad sobre las agendas, y los donantes pasan a desempeñar un papel de apoyo en lugar de directivo.
- La filantropía se alinea con estrategias coordinadas a más largo plazo que reflejan las prioridades de la comunidad.
- La cooperación Sur-Sur se expande, con fondos regionales y colaboraciones transfronterizas que ofrecen alternativas al dominio tradicional de los donantes.

Modelos organizativos



PROBABLE

- A pesar de los recortes, muchas organizaciones conservan un núcleo de personal cualificado que se adapta mediante la asunción de múltiples funciones y la resolución creativa de problemas.

POSIBLE

- Los modelos de empleo se orientan hacia equipos distribuidos, acuerdos flexibles y colaboración Sur-Sur, lo que crea trayectorias profesionales más resilientes y diversas.

Narrativas y cultura



PROBABLE

- Cambios narrativos tempranos introducen un lenguaje más en el entorno a la descolonización, equidad y solidaridad, aunque los cambios suelen ser simbólicos en lugar de estructurales.

POSIBLE

- La sociedad civil está ampliamente reconocida como estratégica, visionaria e indispensable al cambio sistémico.

Experimentación y aprendizaje



PROBABLE

- Los focos de innovación muestran alternativas viables, pero la mayoría permanecen en fase piloto.
- Los procesos de aprendizaje siguen tratándose como proyectos y rara vez se integran en las prácticas organizativas o sistémicas.

POSIBLE

- La experimentación se normaliza en todas las organizaciones como un principio, no solo como proyectos piloto financiados por donantes.
- Las redes de aprendizaje globales conectan a comunidades, profesionales e investigadores, lo que acelera el intercambio de conocimientos.

Tecnología/IA



PROBABLE

- Las herramientas de IA se adoptan cada vez más para mejorar la eficiencia y las campañas de concienciación de la comunidad, aunque su uso sigue siendo desigual y en gran medida tecnocrático.

POSIBLE

- La IA mejora la eficiencia, el análisis de políticas y la gestión del conocimiento en tiempo real de manera inclusiva y responsable.
- Las plataformas digitales amplían el acceso equitativo a los recursos y amplifican las voces tradicionalmente excluidas de la toma de decisiones.

REFRENAR / PERJUDICIAL

Reforma del sector



PROBABLE

- El sistema se reorganiza sin transformarse: misma lógica, nuevas etiquetas, poca redistribución del poder.
- Los movimientos y las organizaciones permanecen en modo de conversación, generando ideas pero logrando una tracción limitada.
- La sociedad civil se ve obligada a entrar en modo de supervivencia, lo que conduce al agotamiento, la reducción de la capacidad y la «fuga de cerebros», ya que el personal abandona el sector.

POSIBLE

- El lenguaje de la reforma se endurece hasta convertirse en una marca permanente, en la que «localización» y «descolonización» se convierten en palabras de moda del sector, desvinculadas de la práctica y el impacto de la transformación organizativa.
- Proliferan agendas de reforma contrapuestas sin coordinación, lo que genera incoherencia, duplicación y fatiga reformista.
- Las ONG internacionales se repliegan en modo de supervivencia, reduciendo su presencia sobre el terreno y vaciando las alianzas locales, al tiempo que preservan las estructuras de sus sedes centrales.

Sistemas gubernamentales y de financiación



PROBABLE

- La financiación de los donantes sigue siendo volátil, y la austeridad impulsa recortes en las inversiones a largo plazo en favor de la respuesta a crisis a corto plazo.
- Los intereses nacionales dominan las estrategias de los donantes, lo que refuerza las agendas geopolíticas.

POSIBLE

- La filantropía y los contratistas privados dominan los flujos de financiación, pero de forma fragmentada, a corto plazo y sin rendir cuentas, lo que socava el cambio sistémico.
- Se acelera la retirada de los donantes, y la financiación se vincula casi exclusivamente a las agendas de seguridad nacional y migración.
- La cooperación Sur-Sur aumenta, pero tiene dificultades con la transparencia y la equidad, lo que conduce a nuevas jerarquías en lugar de a una verdadera redistribución del poder.

Modelos organizativos



PROBABLE

- La volatilidad de la financiación provoca despidos, contratos a corto plazo y fuga de cerebros, especialmente entre los profesionales en mitad de su carrera en la mayoría global.
- El sector depende cada vez más de mano de obra no remunerada o mal remunerada, lo que alimenta el agotamiento y la desigualdad.

POSIBLE

- Las ONG internacionales se derrumban o se fusionan, lo que provoca una pérdida generalizada de puestos de trabajo y la erosión de la memoria institucional.
- La «fuga de cerebros» se intensifica a medida que los profesionales abandonan el sector en respuesta a los recortes de financiación, los contratos precarios y el deterioro de la reputación.
- Los actores locales se ven sobrecargados con las exigencias de cumplimiento, pero carecen de fondos suficientes, lo que da lugar a una situación de dependencia.

Narrativas y cultura



PROBABLE

- La oposición se agranda.
- El uso de términos como «localización» y «descolonización» no va acompañado de un cambio estructural que respalde el lenguaje.
- La confianza pública en las instituciones humanitarias se erosiona, ya que los compromisos visibles no se traducen en prácticas significativas.

POSIBLE

- Se acelera el retroceso de los derechos humanos, en particular en materia de género, salud sexual y reproductiva y libertades civiles.
- El espacio cívico se contrae aún más, con restricciones legales, vigilancia y acoso que silencian el activismo de base.
- Los ecosistemas mediáticos se polarizan: la desinformación y la información errónea ganan terreno, lo que socava la confianza.

Experimentación y aprendizaje



PROBABLE

- La innovación sigue siendo extractiva, con nuevos enfoques que se prueban en comunidades marginadas, pero que no se crean conjuntamente con ellas.
- El tokenismo sustituye a la experimentación genuina; los donantes y las ONG internacionales muestran «proyectos piloto» para dar una buena imagen, en lugar de para aprender de forma sistémica.
- El aprendizaje se limita a los proyectos y se pierde al final de los ciclos de subvenciones, lo que impide la creación de conocimiento colectivo.

POSIBLE

- La experimentación es La experimentación se vuelve extractiva: los proyectos piloto sirven más para la visibilidad de los donantes que para el impacto local, lo que refuerza la desigualdad bajo el pretexto de la «innovación».
- Las culturas de aprendizaje se erosionan, ya que las organizaciones se centran en la apariencia más que en el fondo, lo que produce ciclos de tokenismo en lugar de transformación.
- Se extiende la aversión al riesgo: el miedo al fracaso impide realizar pruebas audaces o ampliar las alternativas.

Tecnología/IA



PROBABLE

- El despliegue de la IA se acelera sin las garantías adecuadas, lo que conduce a un uso indebido y refuerza las desigualdades.
- La desinformación y la información errónea se difunden más rápidamente a través de herramientas de IA no reguladas.
- Las herramientas digitales siguen estando infrautilizadas, fragmentadas entre las organizaciones y consideradas una carga en materia de cumplimiento normativo, lo que refuerza la burocracia en lugar de la agilidad.

POSIBLE

- Las herramientas de IA se utilizan cada vez más para la vigilancia, el monitoreo y la presentación de informes a los donantes, a menudo sin el consentimiento de la comunidad ni garantías.
- Las campañas de desinformación, amplificadas por una IA no regulada, socavan los procesos democráticos y alimentan la desconfianza.
- La «brecha digital» se acentúa: los actores del Sur Global quedan excluidos de la configuración de la gobernanza de la IA y la tecnología, lo que refuerza las desigualdades en materia de conocimiento y poder.

ACTUANDO PARA ALCANZAR UN FUTURO MEJOR

Entonces, ¿cómo actuamos para avanzar hacia lo que es prometedor, para prepararnos para un sistema o sistemas más justos, equitativos, equilibrados, responsables y eficaces? ¿Cómo mitigamos los futuros que son perjudiciales o restrictivos?

La matriz de futuros posibles/probables muestra tanto los riesgos como las posibilidades. Actuar hacia un futuro preferible significa amplificar las tendencias favorables y reducir activamente las condiciones que conducen a resultados restrictivos. Esto requiere intención en todos los niveles, incluidos el local, el organizativo y el sistemático.



VISIÓN DE UN FUTURO PREFERIBLE

- 1 Liderazgo local y establecimiento de la agenda**

Las decisiones y los recursos están dirigidos por coaliciones regionales y de base, y las ONG internacionales asumen funciones facilitadoras en lugar de sustitutivas. Se mitigan los futuros perjudiciales garantizando que el liderazgo local esté vinculado al poder de decisión y al control de la financiación.
- 2 Sector colaborativo y orientado al ecosistema**

Las alianzas se basan en valores compartidos, una escucha profunda y la responsabilidad mutua. Para evitar la fragmentación, la colaboración se diseña con el fin de conectar movimientos entre diferentes cuestiones, regiones y sectores.
- 3 Continuo aprendizaje y adaptación**

La experimentación y la reflexión se integran como práctica habitual. Se evitan patrones perjudiciales, como los proyectos piloto extractivos o simbólicos, centrándose en la cocreación y la propiedad compartida de los resultados.
- 4 Redescubrimiento de las funciones de las ONG internacionales**

Las ONG internacionales apoyan los sistemas de financiación, cumplimiento y coordinación, al tiempo que ceden poder en la definición de la agenda. Este cambio mitiga el riesgo de colapso o irrelevancia de las ONG internacionales al aclarar su valor añadido.
- 5 Equidad y transformación narrativa**

La sociedad civil es respetada por su carácter estratégico y visionario. El lenguaje de la descolonización y la localización se basa en acciones que incluyen la transparencia en los flujos de financiación, los cambios en el liderazgo y la inclusión auténtica. Esto reduce el riesgo de «crear una marca sin cambiar».
- 6 Uso estratégico y responsable de la IA y la tecnología**

Se aplican herramientas digitales para reforzar la eficiencia, la rendición de cuentas y el acceso al conocimiento, mientras que unas sólidas salvaguardias evitan el uso indebido en la vigilancia, la desinformación o la automatización desigual.
- 7 Recursos coordinados a largo plazo**

Los donantes y las organizaciones filantrópicas se comprometen a realizar inversiones sostenidas, predecibles y alineadas con la comunidad. Los futuros perjudiciales de la financiación fragmentada y a corto plazo se contrarrestan mediante fondos mancomunados, financiación flexible y la alineación con los objetivos definidos a nivel local.
- 8 Sistemas resilientes y conectados**

Los gobiernos, la sociedad civil, el sector privado y los actores internacionales coordinan sus esfuerzos de manera más eficaz. Esto reduce el riesgo de que las reformas se lleven a cabo de manera aislada y refuerza la capacidad colectiva para gestionar las crisis.
- 9 Cultura y bienestar de la fuerza laboral**

Los empleados son valorados no solo como ejecutores, sino como agentes de aprendizaje y cambio. Las culturas organizativas dan prioridad al cuidado, la inclusión y la seguridad psicológica, lo que permite a las personas adaptarse e innovar sin temor al fracaso. Esto aborda los riesgos de agotamiento, fuga de cerebros y dinámicas de supervivencia.
- 10 Involucrar al ecosistema en general**

El sector interactúa de manera más deliberada con los medios de comunicación, las políticas y los sistemas adyacentes (comercio, clima, tecnología y finanzas). Al dar forma a las narrativas e influir más allá del ámbito de la ayuda, el sistema refuerza su legitimidad y relevancia, amplificando los efectos en cadena en toda la sociedad.

«Cuando trabajamos juntos, ampliamos el pastel, no solo luchamos por la misma porción».

«La fragmentación es el camino fácil; la solidaridad requiere trabajo y confianza».

HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA: USO DE LA MATRIZ DE FUTUROS

Descarga una hoja de trabajo de reflexión que puedes editar.

PARA INDIVIDUOS

Utilízelo como **ejercicio de reflexión personal**. Reserve al menos entre 15 y 30 minutos.

- ¿Cómo reflejan mis mentalidades y suposiciones actuales el futuro **probable**?
 - ¿Cuál de estos futuros me parece más probable para mi trabajo y mi contexto, y por qué?
 - ¿Qué suposiciones estoy haciendo sobre el futuro que podrían ser cuestionables?
- ¿Qué tendría que desaprender o aceptar para avanzar hacia el futuro **preferible**?
 - ¿Cómo tendrían que evolucionar mis habilidades, relaciones o estilo de liderazgo para prosperar en un futuro preferible?
- ¿Dónde veo oportunidades para mi propio liderazgo e influencia?
 - ¿Dónde veo oportunidades para experimentar y aprender, aunque sea de forma modesta?
 - ¿Cómo estoy contribuyendo a patrones perjudiciales (por ejemplo, tokenismo, silos, experimentación extractiva) y qué está dentro de mi control para cambiar?

CONSEJO: Hazlo con un compañero de confianza. Él o ella sacará a la luz puntos ciegos que quizá tú no veas por ti mismo.



PARA ORGANIZACIONES

Utilícelo como parte del desarrollo de estrategias o ejercicios de revisión (por ejemplo, junto con el análisis DAFO, la teoría del cambio o el análisis de riesgos). Se recomienda como sesión de equipo de medio día.

- ¿Qué partes de nuestra estrategia actual asumen que el sistema seguirá siendo el mismo?
 - ¿En qué cuadrante(s) nos vemos operando con más frecuencia?
 - ¿Y qué dice eso sobre nuestro enfoque actual?
- ¿Qué adaptaciones nos ayudarán a prosperar en diferentes escenarios futuros?
 - ¿Qué grado de resiliencia tiene nuestra estrategia si los futuros probables se desarrollan de manera restrictiva o perjudicial?
 - ¿Hacia dónde podemos dirigir los recursos, el poder o la toma de decisiones para lograr futuros más favorables?
- ¿Cómo podemos crear un espacio para la experimentación y el aprendizaje sin caer en el tokenismo?
 - ¿De qué manera nuestras mentalidades, incentivos y prácticas internas facilitan o bloquean la experimentación y la adaptación?
- ¿Cómo equilibramos lo que vale la pena conservar con lo que debe cambiar?
 - ¿De qué manera debemos redefinir nuestro papel (por ejemplo, como facilitadores, conectores, defensores) para seguir siendo relevantes e influyentes?
 - ¿Qué asociaciones o alianzas podrían fortalecer nuestra capacidad para convertir los futuros posibles en futuros preferibles?

CONSEJO: Rote las funciones de facilitación. No deje que solo el personal superior dirija el ejercicio: las diferentes perspectivas sacan a la luz diferentes supuestos.

PARA EL ECOSISTEMA/SECTOR

Úselo en **diálogos entre múltiples partes interesadas** (ONG internacionales, OSC, gobiernos, financiadores, medios de comunicación). Funciona mejor en formatos de taller con grupos de trabajo.

- ¿Dónde vemos las primeras señales de posibles futuros que están tomando forma?
 - ¿Qué patrones sistémicos vemos repetirse en todos los cuadrantes y qué revelan sobre dónde es más urgente el cambio?
- ¿Qué papel deben desempeñar las ONG internacionales, los gobiernos, los donantes, las comunidades locales y las organizaciones filantrópicas para facilitar (no controlar) el cambio?
 - ¿Cómo interactúan las decisiones de los gobiernos, los financiadores, las ONG internacionales y los actores locales para reforzar o alterar futuros perjudiciales?
- ¿Cómo podemos fortalecer los efectos en cadena entre movimientos, sectores y geografías?
 - ¿Qué se necesitaría para alinear a los diversos actores en torno a una visión compartida preferible?
 - ¿Cuáles son los puntos de influencia en los que la acción colectiva podría generar el mayor cambio hacia un futuro mejor?
 - ¿Cómo sería la responsabilidad compartida para un futuro preferible y cómo podemos hacer un seguimiento del progreso?
 - ¿Cómo podemos utilizar las narrativas, la narración de historias y la colaboración intersectorial para pasar de futuros posibles a futuros preferibles?

CONSEJO: Invite a los financiadores y al gobierno a participar en la conversación solo después de que los actores locales hayan definido las ideas básicas.



MÁS FORMAS DE UTILIZAR LA MATRIZ DE FUTUROS EN LA PRÁCTICA

1. Conversaciones sobre escenarios

- Compare sus hipótesis actuales con los cuadrantes.
- Pregunte: *¿Qué pasaría si se desarrollara el futuro probable? ¿Qué pasaría si se afianzara el futuro posible?*

2. Estrategia de pruebas de resistencia

- Coloque sus prioridades estratégicas en cada cuadrante.
- Explora: *¿Seguirían siendo válidas? ¿Qué riesgos o puntos ciegos surgen?*

3. Cambios de mentalidad

- Utilice la visión preferible para preguntarse:
 - *¿Qué nuevos comportamientos, funciones o asociaciones requeriría esto?*
 - *¿Dónde estamos estancados en la mentalidad «probable»?*





CÓMO SABER SI ESTÁ FUNCIONANDO

Al igual que cuidar de tu salud, no siempre se pueden ver los resultados de inmediato. Es posible que sientas un impulso inicial de energía, pero ¿dará resultados este trabajo?

Señales de buen uso

- En tu trabajo se hacen visibles nuevas suposiciones.
- Las perspectivas marginadas se incluyen y se sitúan en el centro.
- La reflexión conduce al menos a un experimento práctico o a un cambio de comportamiento.

Señales de alerta

- Las respuestas suenan ensayadas o genéricas.
- Las voces dominantes monopolizan el espacio. Se producen conversaciones «en los pasillos» o «en el estacionamiento», pero esas voces no se escuchan en el debate real.
- El ejercicio termina sin compromisos de acción o seguimiento.

Convertir la reflexión en acción

- **A corto plazo (próximos 3 meses):** Identificar un pequeño experimento o cambio de comportamiento para poner a prueba.
- **A medio plazo (próximo ciclo estratégico):** integrar las ideas en la estrategia y la asignación de recursos.
- **A largo plazo (cambio sistémico):** alinear las asociaciones y los marcos de rendición de cuentas con los futuros preferibles.

La matriz es más poderosa cuando se convierte en una práctica viva, como la gestión de riesgos o la administración. Como sector, estamos atravesando un panorama cambiante: necesitamos ser ágiles para adaptarnos a la situación actual sin perder de vista el objetivo que tenemos por delante. Si bajamos la cabeza y avanzamos paso a paso para superar la tormenta, encontraremos formas de avanzar hacia el futuro que sabemos que es posible.



ACERCA DE HUMENTUM

Humentum ayuda a desarrollar una gestión eficaz de las organizaciones sin fines de lucro. Con más de 300 ofertas de aprendizaje, una plataforma de membresía centrada en soluciones y una amplia experiencia en consultoría. En materia de financiamiento y finanzas; gobernanza, cumplimiento normativo y riesgo; y liderazgo y estrategia, Humentum ha fortalecido a miles de ONG, organizaciones sin fines de lucro y sus financiadores en todo el mundo para que sean más resilientes y sostenibles.



ACERCA DE TIME

TIME (Transforming Institutional Models for Equity, Transformación de modelos institucionales para la equidad) es una iniciativa colaborativa liderada por Humentum que reúne a ONG internacionales, organizaciones de la sociedad civil, redes y financiadores para explorar y poner a prueba cómo se traduce la transformación en la práctica. TIME ayuda a los actores a navegar por las perturbaciones y las posibilidades creando espacios para la reflexión y la experimentación, y co-creando herramientas prácticas que fortalecen la resiliencia, la equidad y el cambio organizacional. Su aprendizaje se difunde a través de redes y nuevos contextos, creando un efecto dominó en todo el sector. A través de su enfoque **Working Out Loud (Trabajando en Voz Alta)**, TIME comparte conocimientos en tiempo real para que otros puedan adoptarlos, adaptarlos y aplicarlos.

Para estar al tanto de este trabajo, regístrate aquí.