

# LOS ESCENARIOS DE MONT FLEUR

*¿Cómo será Sudáfrica en el año 2002?  
En este suplemento, el equipo Mont Fleur  
identifica cuatro caminos posibles  
hacia el futuro.*

*No se trata de presentar hechos definitivos,  
sino de estimular un debate sobre  
cómo se desarrollarán  
los próximos 10 años.*

# Trazando caminos hacia el futuro

Un resultado exitoso para Sudáfrica aún es posible aunque no exista ninguna panacea ni solución rápida, concluyó el equipo de escenarios Mont Fleur.

También se concluyó que seguir a ciegas es peligroso. Una resolución decisiva y democrática es imprescindible. Para que Sudáfrica frene su descenso y logre despegar, las políticas estatales deberán ser sostenibles y respaldar el desarrollo y el crecimiento socioeconómico del país.

Estas son las conclusiones de lo que es probablemente el primer ejercicio de escenarios en el mundo, de carácter tan amplio, emprendido por un grupo levemente a la izquierda del centro.

El estudio de "escenarios" se ha limitado por lo general a las grandes empresas. El estudio de escenarios políticos ha sido mucho menos frecuente.

El ejercicio de escenarios Mont Fleur fue emprendido a mediados de 1991, al pedirle al economista Pieter le Roux que organizara (aún otra) conferencia sobre el futuro económico de Africa.

Le Roux, director del Instituto de Desarrollo Social de la Universidad del Cabo Occidental, consideró que ya había llegado la hora de emprender otro enfoque.

Conformó un equipo multidisciplinario de 22 individuos para desarro-

llar los posibles escenarios para Sudáfrica. Para lograrlo, trabajó con Vincent Maphal, jefe de Ciencias Políticas de la UWC, y también consultó con diversos miembros de la ANC y PAC.

El equipo incluyó funcionarios públicos, docentes, sindicalistas y comerciantes. Se reunió por primera vez en Mount Fleur, cerca de Stellenbosch, en septiembre de 1991. El señor Adam Kahane, de la Shell International de Londres, experto reconocido en la planeación por medio de escenarios, hizo las veces de coordinador y el ejercicio fue financiado por la Friedrich Ebert Stiftung y la Agencia Suiza de Desarrollo.

Después de otras dos reuniones en Mount Fleur (en noviembre de 1991 y marzo de 1992), y luego de mucho trabajo entre una reunión y otra, el equipo llegó a un entendimiento sobre los elementos esenciales de los cuatro escenarios que Sudáfrica podría seguir entre 1992 y 2002.

Después de algunos toques finales, estos escenarios fueron lanzados en agosto de 1992. Desde ese entonces han sido presentados a una amplia gama de audiencias - incluyendo los comités ejecutivos nacionales de la ANC y la PAC, el Partido Nacional, diversas agencias estatales, empresas principales, e instituciones financieras.

El equipo analizó las crisis económicas, políticas y sociales de Sudáfrica, y recopiló treinta "cuentos" posibles

con respecto al desenvolvimiento de los hechos durante la próxima década. Estos cuentos incluyeron historias de revolución, crecimiento económico por medio de la represión, revoluciones de derecha, y utopías de mercado libre. Luego, estos 30 cuentos fueron sometidos a un cuidadoso escrutinio, y evaluados según criterios de factibilidad y consistencia interna. Nueve cuentos sobrevivieron este escrutinio, los cuales se redujeron a cuatro al terminarse la segunda reunión.

Los escenarios describen qué podría llegar a suceder en Sudáfrica. Pero no se tratan propiamente de planos arquitectónicos, sino de posibles futuros presentados con el fin de estimular el debate y enfatizar que el futuro de Sudáfrica será formado por las decisiones y acciones de los principales jugadores.

El nombre de "Escenarios Mont Fleur" fue adoptado para indicar que los escenarios se deben exclusivamente al grupo que se reunió en Mont Fleur, y no a una organización en particular. Es decir, los integrantes del equipo participaron como individuos particulares, y no como representantes de sus respectivas instituciones.

***"Basado en mi experiencia en la Planeación Estratégica, este es uno de los ejercicios de planeación de escenarios más significativos e interesantes que he emprendido. El proyecto ha mostrado que un grupo de expertos y líderes con perspectivas y trayectorias muy distintas sí pueden desarrollar un entendimiento común de lo que está sucediendo ahora en Sudáfrica y de lo que podría (y debería) presentarse en el futuro. Esto me parece una señal muy positiva para el futuro de nuestro país."***

Adam Kahane

# ¿Qué significan los escenarios?

*“Los escenarios estimulan un razonamiento disciplinado y sistemático acerca del futuro. Un papel crítico de los escenarios es presentar las distintas alternativas con el fin de desafiar las líneas de pensamiento convencionales, y estimular el debate en el proceso de aprendizaje”.*

Koosum Lalyan.

La palabra “escenario” a menudo se emplea incorrectamente para significar evento o situación.

De hecho, los escenarios describen vías alternas hacia el futuro. Proyectan una gama de posibles resultados y permiten que las personas piensen acerca del futuro de diversas maneras. No predicen lo que va a suceder, sino que identifican lo que podría suceder.

Los escenarios factibles deberán ser consistentes internamente, y basarse en interpretaciones factibles de tendencias actuales.

Los escenarios constituyen una herramienta de planeación estratégica.

Identifican lo que deberá hacerse para lograr un resultado deseado. Los escenarios implican que el futuro no está escrito en piedra, sino que puede amoldarse por las decisiones de individuos, organizaciones, e instituciones.

Los escenarios son utilizados para:

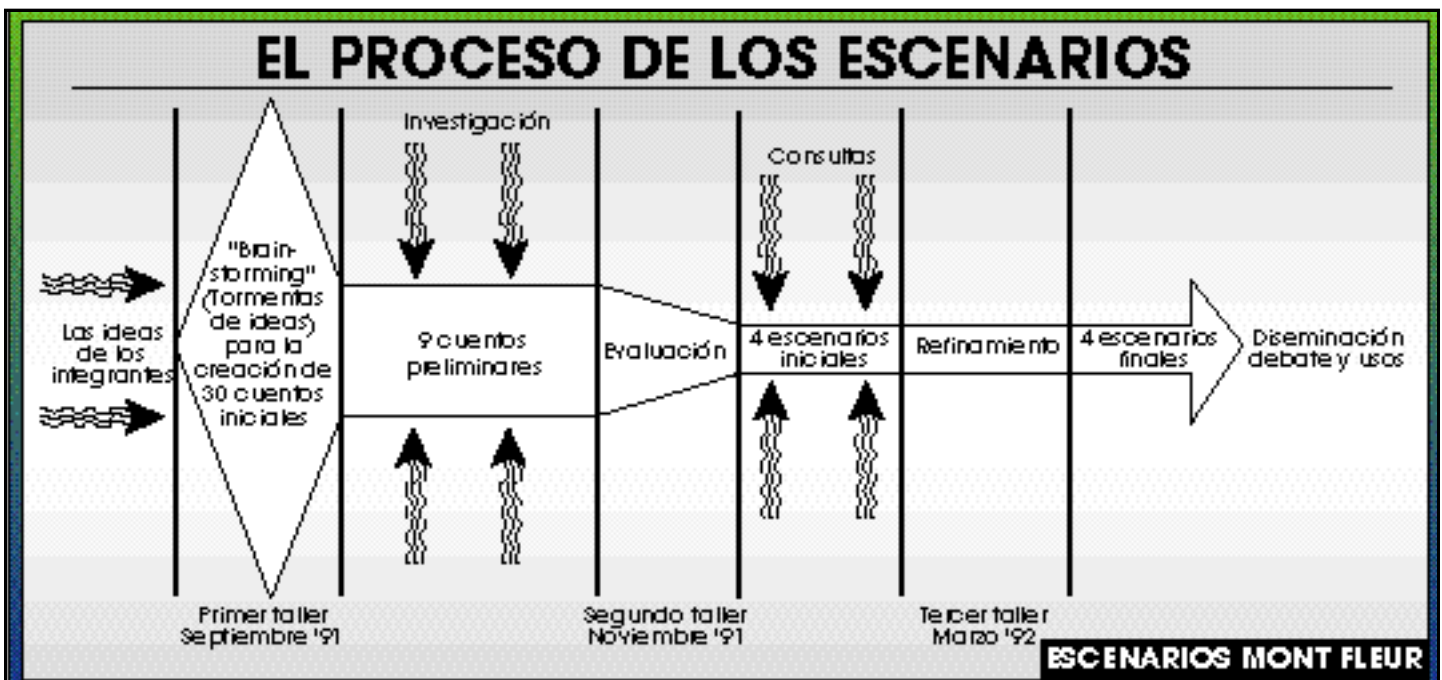
- Evitar que nos sorprendan los hechos.
- Cuestionar las predicciones convencionales acerca del futuro.
- Reconocer los signos de cambio.
- Evaluar la sustentación de estrategias bajo diferentes circunstancias.

No existe ninguna metodología estandarizada para desarrollar escenarios. Es un proceso creativo que

explora los conocimientos de los integrantes. El proceso Mont Fleur es indicado en el diagrama a continuación.

Para realizar una planeación exitosa de escenarios, es importante integrar un equipo hábil que pueda:

- Entender el presente.
- Identificar los elementos predecibles del futuro.
- Identificar las incertidumbres principales.
- Identificar caminos factibles hacia el futuro.
- Tomar en cuenta interpretaciones divergentes.



# Es un "despelote"

Es necesario que se llegara a un acuerdo acerca de la naturaleza de la crisis sudafricana, antes que el equipo pudiera considerar los posibles resultados.

El equipo concluyó que la actual crisis sudafricana consta de tres dimensiones: una política, una económica y una social. Los elementos principales de la crisis política son:

- La falta de legitimidad del sistema actual.
- Una arraigada desconfianza en las fuerzas de seguridad.
- Desconfianza en el sistema judicial.
- La represión, la intimidación, la intolerancia y la violencia política.
- Una explotación cada vez mayor de las divisiones étnicas y regionales.
- El colapso de las autoridades locales negras, y el desmorona-

miento de servicios públicos en muchas áreas.

La crisis económica de Sudáfrica está caracterizada por el estancamiento económico, una reducción en la inversión, ingresos reales per capita en descenso, un mayor desempleo, y grandes brechas en el ingreso. A su vez, estos factores se deben a:

- Lo insostenible de la vía tradicional de crecimiento de Sudáfrica, la cual se basa en la explotación de productos primarios (oro y minerales), y la mano de obra barata.
- La falta de un sector manufacturero amplio.
- Una producción limitada de bienes de capital (como la maquinaria), que se necesita para la manufactura.
- El aislamiento de Sudáfrica de la revolución internacional tecnológica.
- Falta de confianza entre inversionistas.

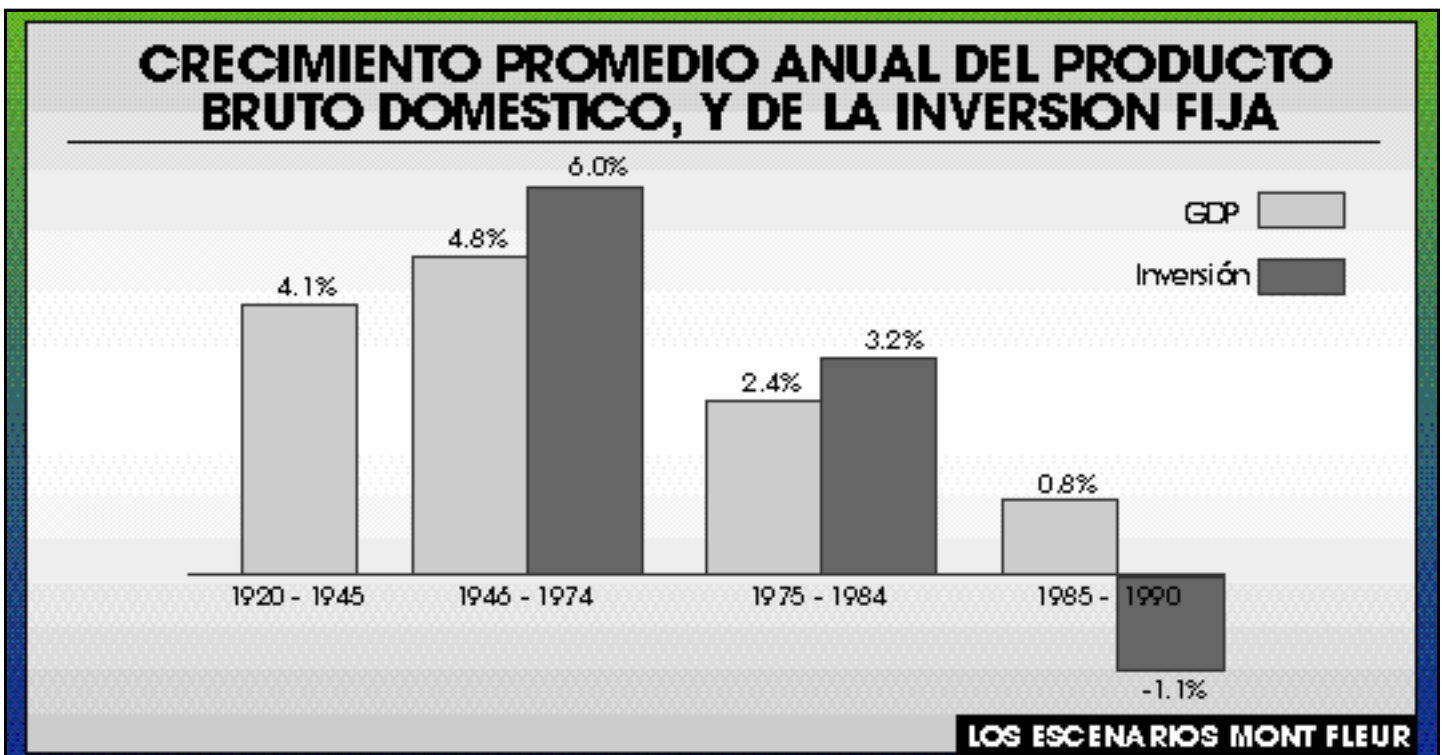
El síntoma más claro de la crisis social, es la desintegración de la "tela social" en muchas comunidades - la

cual es el resultado de:

- Alto desempleo.
- Aumento de violencia criminal y política.
- La inhabilidad de los sistemas de salud y educación para satisfacer las demandas de la población.
- Colapso de muchas comunidades rurales.
- Urbanización creciente.
- Enajenación de la juventud.

Los elementos políticos, económicos y sociales de la actual crisis interactúan en una creciente espiral de causa y efecto. Por lo tanto, se requiere de una intervención simultánea en todos los tres niveles para frenarlo.

*El equipo arguyó que si las tendencias de los últimos 10 o 15 años no pueden ser revertidas, los problemas de Sudáfrica se pueden volver insolubles antes de terminarse el decenio. Un acuerdo político y un nuevo camino hacia el crecimiento son imprescindibles para que haya progreso.*



# Cuatro caminos posibles

El punto de partida para el equipo Mont Fleur fue el actual proceso de negociaciones.

Se asume que los principales partidos se han sentado a la mesa de negociaciones, en parte porque entienden los peligros de un desmoronamiento irreversible, y en parte porque saben que el clima internacional favorece enérgicamente que se logre un acuerdo negociado en Sudáfrica.

El equipo vislumbró cuatro resultados posibles (véase la tabla a continuación) - según las respuestas a tres preguntas claves.

■ ¿Terminarán las negociaciones en un acuerdo? Si no, un gobierno no representativo (Avestruz), surgirá.

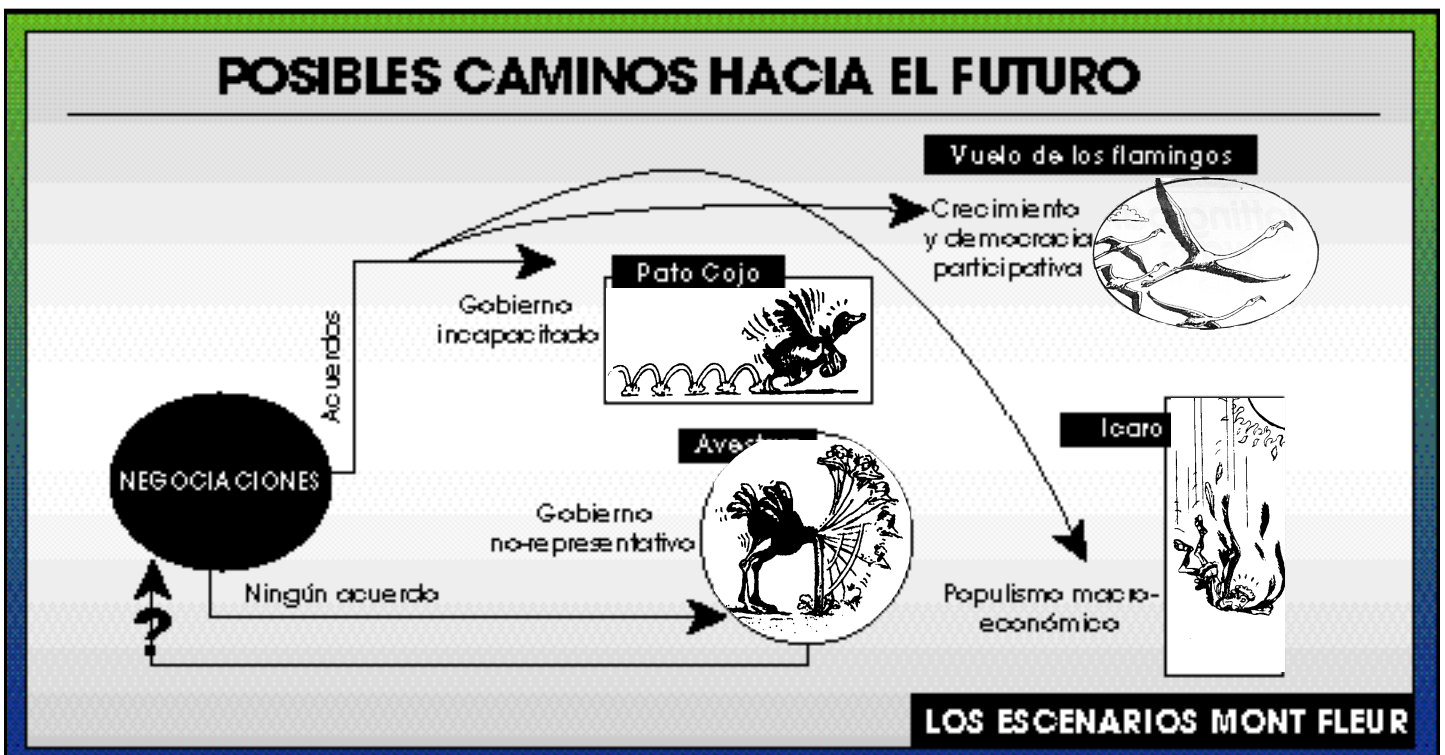
■ ¿Será la transición rápida y decisiva? Si no, habrá un gobierno incapaz (Pato cojo).

■ ¿Serán sostenibles las políticas de un gobierno democrático? Si no, el colapso será inevitable (Icaro). Pero si el nuevo gobierno adopta políticas sostenibles, Sudáfrica podrá lograr una democracia participativa y un crecimiento sostenido (El Vuelo de los Flamíngos).

Estas analogías fueron escogidas para hacer entendibles conceptos políticos y económicos relativamente abstractos.

*“Es comprensible que el comercio preferiría una transición larga. Sin embargo, las consecuencias inesperadas de esto prolongaría la incertidumbre en cuanto a la forma de un futuro gobierno. Para que la economía despegue, es necesario un acuerdo político decisivo, seguido por un buen gobierno.”*

Johann Liebenberg





# Pegado en el pasado

**E**l símbolo del primer escenario la avestruz -describe un gobierno que no desea enfrentarse a la realidad. Supuestamente, la avestruz esconde su cabeza en la arena cuando se acerca el peligro. La avestruz no desea ver, no puede volar, pero a fin de cuentas tiene que levantar su cabeza. El escenario se desenvuelve de la siguiente manera.

Gracias a los pasos tomados por el gobierno De Klerk, y al resultado del referendum blanco, la comunidad internacional se vuelve más tolerante hacia Sudáfrica blanca, y hacia el Partido Nacional en particular.

Pero en vista de su mayor popularidad, el gobierno resuelve endurecer su posición en la mesa de negociaciones. A la vez, el Movimiento de Liberación es percibido como demasiado radical, y pierde respaldo internacionalmente. Los movimientos de liberación, sin embargo, sostienen su doctrina principal. El resultado es una confrontación, y las negociaciones constitucionales se desmoronan. El gobierno decide conformar una nueva "alianza moderada", la cual es inaceptable a los movimien-

tos de liberación. Surge por ende una resistencia masiva, que el estado resuelve suprimir a la fuerza.

Aunque no se impongan sanciones de mayor envergadura, la economía permanece estancada debido a la resistencia masiva hacia la nueva constitución. Esta resistencia conlleva a una mayor represión y violencia, y el clima comercial se empeora. A su vez, el empeoramiento conlleva al estancamiento económico y a una recesión aún más grave -acompañada por la fuga de capital de inversión y de individuos capacitados.

El gobierno también falla en el frente social. La resistencia y la inconformidad hacen imposible un gasto social efectivo, y son necesarias grandes erogaciones meramente para el mantenimiento del status quo. Ya que no se han abordado los grandes desequilibrios sociales, el círculo vicioso continua. Con el tiempo, los diversos partidos se ven obligados a regresar a la mesa de negociaciones, pero bajo condiciones sociales, políticas y económicas aún peores que antes. Los posibles escenarios de la avestruz incluyen la

"libanización" del país - con diversos caudillos controlando cada región. Eventualmente, podría presentarse una insurrección exitosa. Sin embargo, estas posibilidades recibieron menos respaldo que la posibilidad de un retorno a las negociaciones. De hecho, el ciclo de deterioro experimentado significaría que muchos problemas se volverían del todo insolubles.

Cualquier observador de la política sudafricana reconocerá ciertos elementos de este escenario, a la luz de los acontecimientos ocurridos desde mayo del 92.

Sin embargo, el escenario del avestruz fue creado apenas diez días después de la abrumadora votación positiva en el referendum blanco - cuando la mayoría de los observadores aún estaban convencidos que un gobierno interino podría conformarse dentro de apenas unos cuantos meses.

Si en ese entonces se hubiera presentado este escenario como uno de los posibles resultados, probablemente habría sido rechazado por la mayoría de las audiencias como poco factible y además inconsistente con los hechos. Que el equipo creyera que la avestruz aún era factible, destaca una de las principales ventajas de la metodología de planeación por escenarios. En vez de tratar de predecir el futuro (generalmente a partir de un paradigma ideológico o de una mentalidad fija), la metodología de los escenarios hace una evaluación de todas las posibilidades significativas - aún cuando contempla posiciones que podrían considerarse contrarias a la intuición.

*"Es necesario hacer concesiones para llegar al acuerdo político - el cual a su vez es una condición imprescindible para el despegue económico. Sin embargo, un acuerdo que incapacite seriamente al gobierno democrático para actuar conducirá al "pato cojo"."*



# El pato cojo de una larga transición



**E**l segundo escenario, el del pato cojo, vislumbra una transición larga pero duradera para el resto del decenio. La imagen es la de un ave con un ala rota. Por mucho que se esfuerce no puede levantar el vuelo - y por tanto su futuro es bastante incierto.

**El escenario se desenvuelve de la siguiente manera.**

Diversos factores y consideraciones obligan a los principales partidos a un acuerdo negociado. El gobierno actual, por ejemplo, reconoce que es imperante conceder derechos políticos plenos a los descamisados, pero teme que surja un gobierno irresponsable. Este temor es compartido por algunos de los principales participantes internacionales.

Por otro lado, los movimientos de liberación temen un regreso al gobierno minoritario represivo, si no hacen con-

cesiones significativas. Tales consideraciones conllevan a un arreglo de transición - con una variedad de cláusulas restrictivas - con el fin de modificar el sistema actual de manera paulatina. Se contemplan diversas estipulaciones y limitaciones para la protección de las minorías y la prevención de un gobierno "irresponsable".

Tal transición prolongada, llevada a cabo por una coalición forzada, probablemente incapacitaría al gobierno en el proceso de toma de decisiones con tendencia a favorecer el más bajo común denominador. El resultado sería entonces un gobierno con políticas indecisas que trataría de satisfacer a todos, pero en realidad no satisfaría a nadie. Por tanto, las crisis sociales y económicas serían abordadas de manera netamente inadecuada.

Aún si el gobierno transitorio lograra ser efectivo y pudiera abordar sus objetivos, seguiría siendo incapacitado debido al mero hecho de una transición larga. Crecería la incertidumbre acerca del gobierno que reemplazaría el de transición. Por moderadas que fueran las declaraciones de los principales partidos de la coalición, el temor de políticas económicas radicales después de la transición permanecería, los inversionistas estarían reacios, y por tanto habría un crecimiento lento y un desarrollo insuficiente.

Irónicamente, la consecuencia inesperada de una larga transición sería crear aún más incertidumbre, en vez de respaldar o fortalecer la confianza en el futuro.



*"Hay una necesidad urgente de lograr un acuerdo político comprensivo y políticas económicas sostenibles en Sudáfrica. De otra manera, añadiríamos a Sudáfrica a la desilucionante lista de desarrollo económico fracasado en el continente."*

Mosebyane Malatsi

# Un mito con mensaje

Icaro fue el hijo de Dédalo - un artesano ateniense de ancestro noble, conocido por su ingeniosidad. El rey Minos de Creta le pidió a Dédalo construir un laberinto sin manera de encontrar la salida, para contener el minotauro. Pero cuando su amistad se agrió, el rey Minos encarceló a Dédalo y a Icaro en el laberinto. Tratando de escapar, Dédalo construyó dos pares de alas y se las colocó en los hombros - pegándolas con cera. Dédalo le advirtió a su hijo que no volara demasiado cerca al sol. Pero Icaro, fascinado con la posibilidad de volar, voló más y más alto. La cera se derretió y se cayó al mar, muriendo en el acto.

## Icaro : Vuele ahora y estréllese después

El tercer escenario es uno de populismo macro-económico. El equipo lo llamó Icaro, conforme a la figura mitológica griega.

Este es el escenario de un gobierno elegido democráticamente, que trata de lograr muchas cosas demasiado a prisa. Tiene orígenes nobles y buenas intenciones, pero no pone suficiente atención a las fuerzas económicas.

El gobierno emprende un programa de gasto masivo para cumplir con la acumulación de deudas del pasado. Implementa subsidios alimenticios, controles de precios y de cambios, e instituye otras políticas de "arreglo rápido".

Los resultados iniciales son un crecimiento espectacular, incrementos en el nivel de vida, mejores condiciones sociales, poco o ningún incremento en la inflación, y un mayor respaldo político.

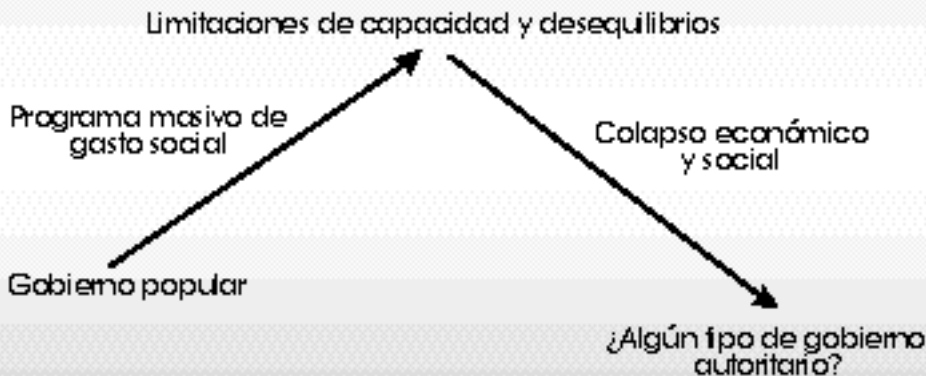
Pero después de uno o dos años, el programa se enfrenta a limitaciones presupuestales, monetarias y de balanza de pagos. El déficit presupuestal excede el 10%. Siguen las depreciaciones, la inflación, y la incertidumbre económica. El país experimenta una crisis económica de proporciones hasta ahí desconocidas, que termina en el caos social y el colapso político.

O el gobierno emprende un giro de 180° (a la vez que implora al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial para asistencia), o es retirado del poder. El resultado más probable es un retorno a un gobierno autoritario, y el abandono de las intenciones nobles que prevalecieron originalmente.

Posiblemente el aspecto más sobrio de este escenario de "boom" espectacular seguido de bancarrota, es que los beneficiarios de los programas sociales terminan aún más pobres que antes.

## EL ESCENARIO ICARO

### Populismo macro - económico (Vuele ahora y estréllese después)





Al igual que en el caso de la opción del "Pato Cojo", el escenario Icaro (Vuele ahora y estréllese después), está repleto de consecuencias inesperadas. La intención del gobierno es proporcionar rápidamente las necesidades económicas y sociales de su pueblo. Sin embargo, debido a la falta de una buena disciplina macro-económica, esta estrategia conlleva a la postre al colapso económico. El gobierno es por ende capaz de suministrar un nivel muy inferior de respaldo social de lo que habría sido posible si no hubiera intentado volar tan alto, tan de prisa.

Al igual que en muchos países latinoamericanos, es muy factible que algún tipo de régimen autoritario surja del conflicto. Los ejércitos de derecha a menudo realizan golpes de estado bajo tales condiciones - arguyendo la necesidad de restaurar la ley y el orden. El gobierno democrático en sí podría volverse más autoritario, una vez que su habilidad de comprar el respaldo por medio de políticas populistas se vea erosionado. Por otra parte, el gobierno podría ser reemplazado en las siguientes elecciones por un gobierno conservador. El grupo no trató de predecir la composición del gobierno que surgiría a la postre de las políticas de Icaro, con la excepción de especular que probablemente sería bastante autoritario.

## Aprendiendo de Nicaragua

Los regimenes progresivos a menudo tratan de cambiar todo de la noche a la mañana.

Aparte de los problemas macro-económicos, suelen abarcar más de lo que pueden apretar. En una entrevista Dora María Tellez, Ministra de Salud del gobierno Sandinista, lleva a cabo en 1986, admitió que el

# Icaro se estrella

Cuando los gobiernos gastan más de lo que perciben en entradas, acumulan grandes déficit - que al comienzo si pueden inducir un disparo en el crecimiento económico. Sin embargo, este disparo - inducido artificialmente - no es sostenible. Se demandan más bienes y servicios de los que son producidos, y por ende se importa más de lo que el país pueda pagar con el dinero que gana por concepto de sus exportaciones.

Los controles de precio y los estrictos controles cambiarios, emprendidos para ponerle un tapón al desangramiento, terminan por fracasar. Los precios se disparan, el valor de la moneda cae dramáticamente, y la economía entra en crisis.

Las consecuencias más dramáticas de tales políticas populistas a nivel macro-económico, se pueden apreciar al considerar las trayectorias de diversos países latino-americanos.

Entre más acelerado sea el período inicial de crecimiento, más precipitado es el colapso eventual económico. La inflación se dispara hasta en un 100% mensual.

### Cambio Anual en Producto Bruto Real Doméstico Año:

Año	0	1	2	3	4
Argentina (1945-49)	2,3	8,3	13,8	1,1	-4,5
Chile (1970-73)	1,4	9,0	-1,2	-5,6	
Perú (1985-89)	2,2	9,2	8,3	-8,3	-11,9

gobierno nicaraguense había tratado de hacer las cosas demasiado a prisa.

"Posiblemente nuestro más grande error, si pudiera llamarse error.... es que creíamos poder hacer más de lo que era posible en ese período.... Pensamos que podíamos construir más hospitales y escuelas de los que hemos construido, y producir más de lo que hemos producido.

"Hubo también un poco de romanticismo....Luego nos dimos cuenta que las cosas toman su tiempo y que en un país que ha sido apretujado por

decenios - como es el caso de Nicaragua - no se puede solucionar todo en apenas siete años."

Michael Manley, el anterior Presidente de Jamaica, comentó:

*"Hay muchas cosas que ahora vislumbramos de manera más clara. Número uno, al determinar cuánto puede usted lograr, tiene que ver su capacidad gerencial y organizacional. Fuimos, con toda sinceridad, demasiado entusiastas. Tratamos de hacer demasiadas cosas y terminamos por estirar todo el sistema más de lo que se podía."*

# El vuelo de los Flamings

**E**ste es el escenario de una democracia participativa con crecimiento. Los flamings generalmente despegan lentamente, vuelan alto, y juntos.

Un acuerdo político decisivo, seguido por un buen gobierno, crearían condiciones que inicialmente serían lentas, pero que permitirían el despegue económico y social a largo plazo. La clave del éxito de cualquier gobierno es su habilidad de combinar estrategias que conlleven a mejoramientos significativos en las condiciones sociales, con políticas que creen confianza en la economía.

El acceso a los mercados mundiales, y una estabilidad regional relativamente buena, constituyen condi-

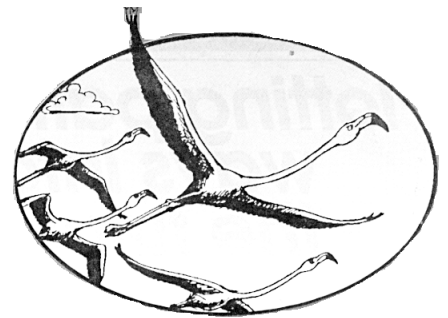
ciones favorables para los flamings. Pero Sudáfrica no recibe inversiones masivas de ultramar, ni ayudas económicas en la escala del plan Marshall.

El gobierno deberá por ende adoptar políticas racionales en el plano social y económico, y observar sus limitaciones macroeconómicas. Deberá restringir la corrupción en el gobierno, e incrementar los niveles de eficiencia.

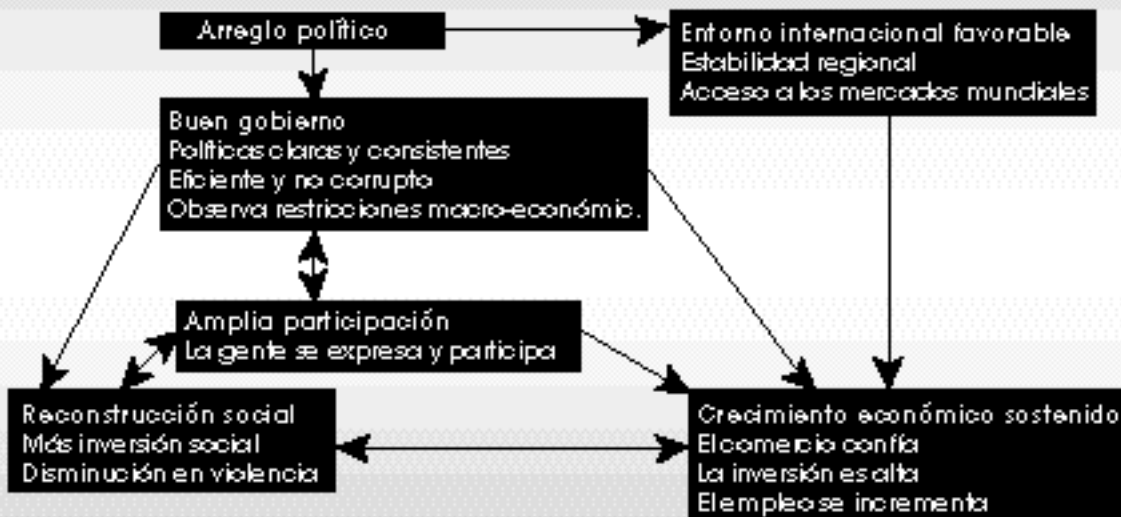
Deberá asimismo hacer inversiones sociales bien enfocadas, que a su vez conlleven a una reducción en la violencia, y que le dé a la gente la esperanza de que sus necesidades sociales sí serán satisfechas a largo plazo.

Una vez que el comercio se convenga de que las políticas permanecerán consistentes en los años venideros, crece la inversión y el empleo. Inicialmente este crecimiento es lento, porque la confianza no se puede restaurar de la noche a la mañana, pero con el transcurso de los años se alcanzan mayores tasas de crecimiento - hasta lograr un promedio de cerca del 5% anual a lo largo del periodo.

El ingreso global de los grupos más favorecidos crece entre el uno y el tres por ciento anual, y entre las clases más pobres, a un promedio de seis a nueve por ciento al año - debido básicamente al incremento de empleo en el sector formal de la economía.



## ESCENARIO DEL VUELO DE LOS FLAMINGOS DEMOCRACIA PARTICIPATIVA Y CRECIMIENTO



LOS ESCENARIOS MONT FLEUR

Aunque las tasas de crecimiento son más lentas al comienzo que en el caso del escenario Icaro, con el tiempo los flamings si proporcionan más. (Véase la gráfica en la siguiente página donde se postulan posibles tasas de crecimiento).

Desde el comienzo, se desarrollan mecanismos que facilitan una amplia participación en el proceso político. Estos procesos crean condiciones bajo las cuales es posible encontrar un equilibrio sano entre la reconstrucción social y el crecimiento económico sostenido. A pesar del conflicto entre los diversos grupos y clases, hay un acuerdo fundamental en cuanto a los objetivos principales.

El grupo Mont Fleur se conformó con permanecer en desacuerdo en cuanto al destino final del vuelo de los flamings. Algunos creyeron que abriría el paso hacia programas radicales de izquierda, mientras que otros vislumbraron condiciones más favorables para el mercado libre. Aún otros creyeron que el vuelo de los flamings podría resultar tan exitoso que los sudafricanos decidirían no desviarse de este régimen.

## Condiciones imprescindibles para el despliegue

Hay un sinnúmero de planos - algunos más conservadores y otros más radicales - bajo los cuales se podría realizar el vuelo de los flamings. El equipo no trató de desarrollar su propio plano, sino que consideró las condiciones imprescindibles que habría que satisfacer - tanto políticas, económicas y sociales - para que un plano específico pudiera tener éxito.

Una cultura de justicia, un rompimiento con los gobiernos autoritarios, el derecho constitucional y una representación proporcional, fueron vistos



como elementos imprescindibles del sistema político. Además, se acordó que la participación efectiva es un elemento básico, aunque el grupo estuvo en desacuerdo en cuanto a cómo se podría realizar. Algunos favorecían el sistema suizo de los referendos, mientras que otros vislumbraban foros de negociación tripartita como un elemento esencial.

Las condiciones necesarias para el éxito en la esfera económica están ilustradas en los arcos.

Aunque se aceptó que una economía orientada hacia el mercado libre (pero no una economía de mercado libre), es una condición necesaria durante el próximo decenio, algunos miembros radicales interpretaron este imperativo como una manera de mantener vivos sus proyectos sociales para un futuro más lejano.

La disciplina monetaria y fiscal es un pre-requisito para el desarrollo económico exitoso.

Las entradas de divisas también deberán incrementarse mediante un crecimiento en las exportaciones y el turismo.

Las condiciones sociales necesarias están enumeradas en los arcos anteriores. Se acordó que eran imprescindibles los sistemas de asistencia social más eficientes para lograr



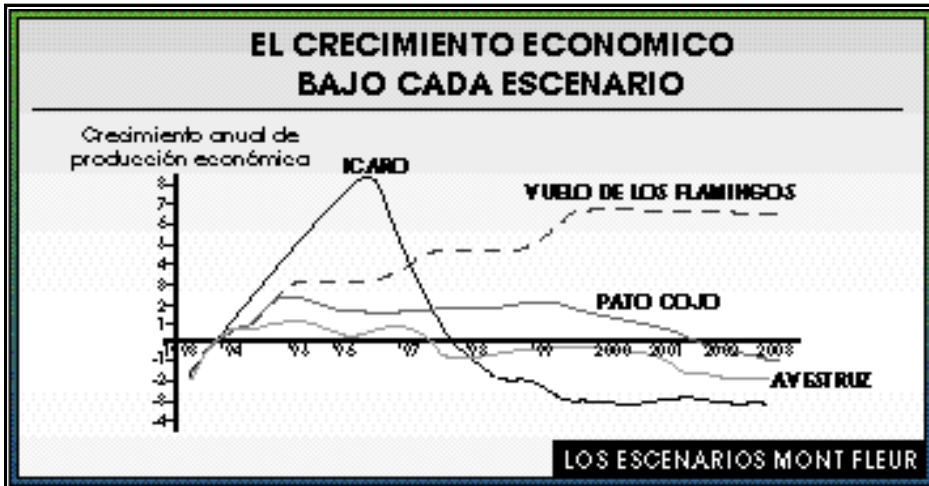
cumplir con los programas proyectados. Le permitiría al gobierno proporcionar más, al mismo costo para el fisco. Una mayor financiación para la inversión social también podría proporcionarse mediante el crecimiento económico y la redistribución de ingresos.

Algunos miembros del equipo aceptaron que, dada la historia de segregación, algún grado de redistribución sería necesario con el fin de igualar las erogaciones sociales de manera equitativa entre las poblaciones blancas y negras. Sin embargo, todos favorecían políticas de mercado libre a largo plazo. Otros miembros del equipo apoyaban formas más radicales de redistribución de ingresos.

Es obvio que la limitación de la violencia, más escuelas y capacitación - y en especial mejores escuelas primarias - como también una mayor erogación en la salud pública y la nutrición, constituyen los elementos básicos de un sistema social reestructurado. La concesión de derechos a la mujer también sería un pre-requisito para buscar una solución a los diversos problemas sociales, como la explosión demográfica, las deficiencias de educación, y el aumento del sida.



# Los Flamings no siempre tienen un vuelo suave



Sudáfrica puede lograr un acuerdo político decisivo y un despegue económico, una vez que todos los grupos significativos se den cuenta que volaremos juntos - o nos estrellaremos juntos. Aunque son muchos los ejemplos internacionales de éxito económico, logrado bajo condiciones de supresión política, hay también diversos casos donde los acuerdos políticos han conllevado al éxito socio-económico. De hecho, los casos más interesantes son Suecia y Malasia.

De 1920 a 1970 Suecia (habiendo comenzado con tasas de ingreso per capita y de desempleo parecidas a las de Sudáfrica de hoy en día), experimentó un crecimiento económico superado únicamente por el Japón. La transformación socio-económica que se produjo en Suecia durante este período no ha tenido paralelo hasta la fecha.

Durante cada uno de los últimos tres decenios, la tasa media anual de crecimiento de la economía de Malasia, ha variado entre el 5,2% y el 8,3%. Esto se logró a pesar del hecho que Malasia, al comenzar el periodo, era un mero exportador de materia prima. Además, hubo severas tensiones entre el sector chino - que dominaba la economía - y la población nativa. Los acuerdos políticos y la reestructuración económica han llevado a un drástico incremento en la participación de la población nativa en la economía, y hacia una multiplicación de hasta más de seis veces en el ingreso real para todos. Gracias a estos logros, Malasia ha llegado a ser uno de los principales exportadores de bienes manufacturados de alta tecnología.

Sudáfrica lógicamente tendrá que trazar su propio camino. Sin embargo, la historia de estos países nos enseña que el acuerdo político que se logra al hacer concesiones, en combinación con políticas económicas y sociales acertadas, tienen el potencial de conducirnos al éxito.

Pieter le Roux

Cinco puntos generales acerca de los flamings deberán tenerse en cuenta:

- El escenario no constituye un plano. De hecho, aunque los integrantes del equipo Mont Fleur acordaron en términos generales cuáles eran las condiciones principales que conducirían al éxito, se diferenciaban mucho en cuanto a sus detalles.
- Los equipos reconocieron que sería utópico esperar que todas las condiciones imprescindibles fueran satisfechas plenamente.

*Aunque es imposible satisfacer todas las exigencias de las personas de manera inmediata, una vez que se convengan de la existencia de una luz al final del túnel, sus demandas se tiemplan con la razón.*

Vincent Maphal

Por otra parte, los equipos creyeron que el resultado final dependería del grado de progreso que hubiera hacia el cumplimiento de estas condiciones.

- El tercer punto, es que el futuro no está pre-determinado. Puede ser amoldado por las decisiones y las acciones de los jugadores principales.
- El equipo Mont Fleur reconoció plenamente la existencia de diversos grupos enajenados (la juventud, los de derecha, una burocracia corrupta, los sindicatos y los comerciantes en el proceso de retirar sus inversiones) - cada uno con la facultad de impedir que la manada de flamings coja vuelo.
- Finalmente, había que hacer hincapié en el hecho que el resultado más positivo no necesariamente implica un vuelo suave.

# Preguntas marginales

Las fronteras entre el Vuelo de los Flamíngos y el Pato Cojo por un lado, y entre Icaro y los Flamíngos por otro, suelen borrarse.

Dos cuestiones de frontera son especialmente difíciles de contestar. ¿Cuáles acuerdos y cláusulas restrictivas son necesarias para realizar la conformidad social necesaria para el escenario Flamingo, y cuáles harán surgir un Pato Cojo? En segundo lugar, ¿En qué punto se excede la erogación social necesaria para una reestructuración social, y se produce un escenario Icaro?

Ningún arreglo político puede surgir si no se llegan a ciertos acuerdos. Sin embargo, las cláusulas restrictivas que prolongan la incertidumbre en cuanto al tipo de gobierno post-transitorio durante la mayor parte del decenio, no permitirá que Sudáfrica inicie un nuevo camino de crecimiento.

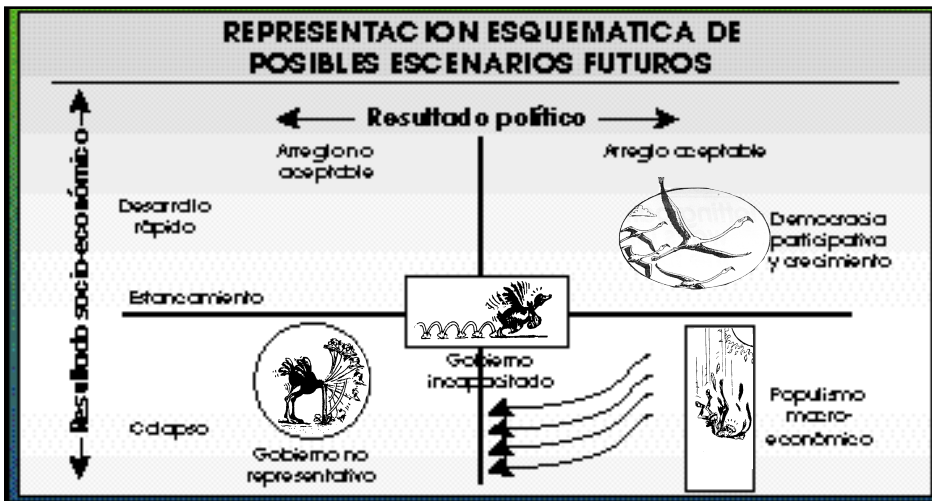
De igual manera, las estipulaciones constitucionales que conlleven a la indecisión y a políticas incoherentes, favorecerán el surgimiento de un Pato Cojo.

El Vuelo de los Flamíngos no puede despegar sin una reestructuración social significativa. Sin embargo, cuando se hacen intentos de proporcionar más de lo que puede sostener una economía, tales políticas harán surgir el Icaro. El nivel de déficit presupuestal sostenible a largo plazo,

depende de las circunstancias específicas de un país. No está nada claro hasta dónde podrá ir Sudáfrica antes de que se estrelle aparatosamente.

*“El escenario Flamingo esboza el esqueleto de un proyecto democrático nacional exitoso, del tipo que es factible bajo las condiciones prevalecientes en Sudáfrica. Los beneficios que implica este escenario - programas de redistribución y otorgación de poderes a la clase obrera y su participación en la toma de decisiones podría cambiar el equilibrio de la sociedad, y crear por ende condiciones favorables para el tipo de transformación más amplia y profunda que apoyarían los socialistas. Ya existen suficientes casos a nivel mundial que nos indican la necesidad de tomar muy en serio las lecciones que los otros escenarios nos enseñan.*

Rob Davies



LOS ESCENARIOS MONT FLEUR

# Los integrantes

## **Dorothy Boesak**

Coordinadora Administrativa de los Escenarios de Mont Fleur.

## **Rob Davies**

Profesor de investigación y Codirector del Centro de Estudios Sudáfricanos en la Universidad del Cabo Occidental.

## **Howard Gabriels**

Oficial de Proyecto de la Friedrich Ebert Stiftung. Anteriormente afiliado a la N.U.M.

## **Koosum Kalyan**

Gerente de Políticas Sociales y Comunicaciones del Departamento de Medios Informativos de Shell en Ciudad del Cabo.

## **Michiel le Roux**

Director Ejecutivo de Distillers Company en Stellenbosch.

## **Pieter le Roux**

Profesor de Estudios de Desarrollo y Director del Instituto de Desarrollo Social, Universidad del Cabo Occidental.

## **Johann Libenberg**

Gerente General Senior Relaciones Exteriores de la Cámara de Minas.

## **Saki Mocozoma**

Miembro del Comité Nacional Ejecutivo de la ANC. Director de la Unidad de Enlace de Medios del Departamento de Información y Publicidad de la ANC.

## **Tito Mboweni**

Economista del Departamento de Planeación Económica del CNA.

## **Gaby Magomola**

Ex-director del FABCOS y actualmente Director del Grupo Interafricano.

## **Mosebyane Malatsi**

Economista de la PAC, y Analista Senior de Políticas del Banco de Desarrollo de Africa del Sur en el Centro de Políticas y Análisis Estratégico.

## **Thobeka Cikiswa Mangwana**

Enseña planeación social en el Instituto para Desarrollo Social en la UWC.

## **Trevor Manuel**

Miembro del Comité Nacional Ejecutivo del ANC y del Comité Nacional de Trabajadores. Director del Departamento de Planeación Económica del ANC.

## **Vincent Thabane Maphai**

Profesor Asociado y Director del Departamento de Estudios Políticos de la UWC.

## **Philip Mohr**

Profesor de Economía. Director del Departamento de Economía Universidad de Sudáfrica.

## **Nicky Morgan**

Profesor Asociado y Decano de la Facultad de Economía y Ciencias de la Administración de la Universidad del Cabo Occidental.

## **Patrick Ncube**

Afiliado Senior de Investigación en la Universidad del Cabo y Consultor de Investigación en la UWC en economía.

## **Gugile Nkwinti**

Director del Foro de Financiación y Desarrollo del Cabo Oriental en Grahamstown. Secretario Regional del CNA (región del Cabo Oriental), y Miembro del Comité Ejecutivo Nacional de la ANC.

## **Brian O'connell**

Director de la Escuela de Educación Península Technikon Ciudad del Cabo.

## **Mahlomola Skosana**

Primer Asistente del Secretario General de la NACTU.

## **Adam Kahane**

Experto Mundial en Planeación Estratégica por medio de los escenarios.

## **Viviene Taylor**

Directora del Programa de Desarrollo Educativo de Sudáfrica (SADEP) de la Universidad del Cabo Occidental.

## **Sue Van Der Merwe**

Miembro del Comité Nacional Ejecutivo "Black Sash"

## **Christo Wiese**

Miembro del Consejo de Consultores Económicos del Presidente. Director Ejecutivo de Pepkor.

## **Dr Winfried Veit**

Director de la Oficina Sudafricana del Friedrich Eber Stiftung (FES) en Ciudad del Cabo desde 1990.

**RECONOCIMIENTOS**

Nuestros sinceros agradecimientos a las siguientes personas y entidades:

La Friedrich Ebert Stiftung, por la financiación del ejercicio.

A la Agencia Suiza de Desarrollo, por su apoyo financiero.

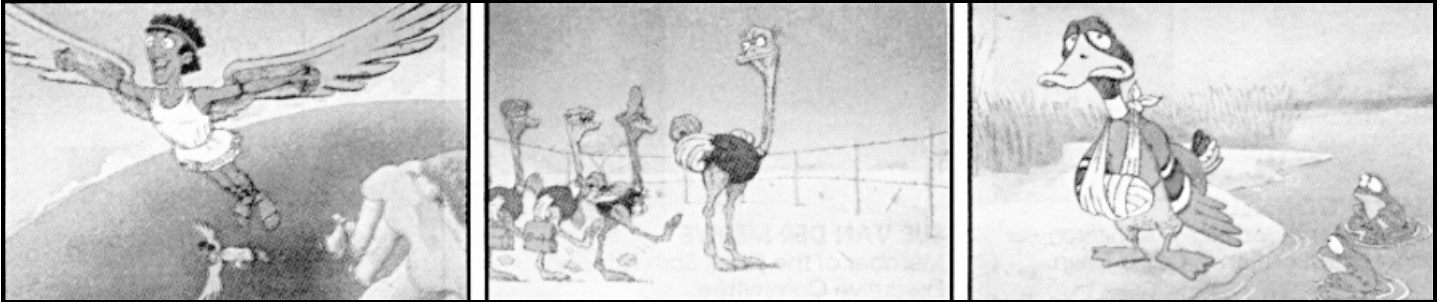
Adam Kahane, Coordinador del Proceso.

Shell Sudáfrica, por el soporte técnico y gráficas audiovisuales.

Jonathan Shapiro, por el trabajo artístico.

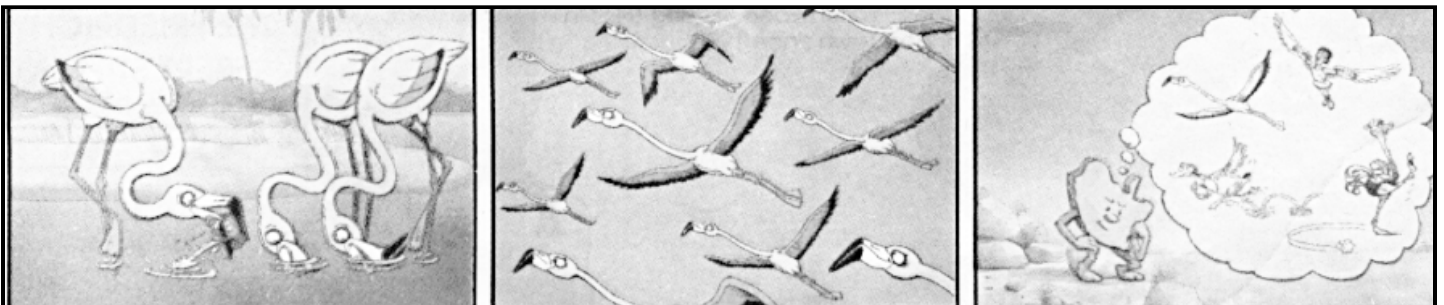


# El video - El vuelo de los Flamingos



*Este video proporciona una introducción rápida (30 min.) y fácilmente accesible a los principales resultados del equipo de escenarios. Contiene ilustraciones excepcionales por Jonathan Shapiro y presenta a diversos miembros de los equipos. El énfasis en la espontaneidad, dá a los espectadores la sensación de una participación interactiva en el debate que se llevó a cabo durante el ejercicio de escenarios. Esta es una producción altamente original por Lindy Wilson.*

*Copias del video pueden obtenerse escribiendo a los "Escenarios Mont Fleur", Instituto para Desarrollo Social, Universidad de Cabo Occidental, Private Bag X17, 7535 Bellville, o enviando un fax al 021 - 959-3242*



## PRESENTACIONES DE ESCENARIOS

*Las presentaciones de escenario duran aproximadamente 2 horas - una hora para la presentación en sí y otra hora para la discusión. Se hace a título gratuito a las organizaciones políticas, sindicatos, y organizaciones cívicas y comunitarias. Las presentaciones dependen de la disponibilidad de los miembros del equipo. Las organizaciones con ánimo de lucro deberán pagar un honorario de R5000. A las organizaciones generalmente se les solicita financiar los costos de viaje, viáticos y costos asociados.*