CNDH
MÉXICO

Centro Lindavista®
Centro de Investigación,
Información y Apoyo a la Cultura, A. C.

La planificación transformadora por escenarios

Trabajando juntos para cambiar el futuro

ADAM KAHANE

La planificación transformadora por escenarios

Trabajando juntos para cambiar el futuro

ADAM KAHANE

Afamado autor de:
Cómo resolver problemas complejos, poder y amor

Prólogo de Kees van der Heijden
Autor de: *Escenarios: el arte de la conversación estratégica.*

CNDH
MÉXICO

Centro Lindavista®
Centro de Investigación, Información y Apoyo a la Cultura, A. C.

Kahane, Adam
La planificación transformadora por escenarios

Traductores: Anaí Linares Méndez y Miguel Valdés Villarreal M.

México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2016

Título original: *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*
De Adam Kahane
Una publicación de Berrett-Koehler Publishers, Inc.
235 Montgomery Street, Suite 650
San Francisco, CA 94104-2916
Tel: (415) 288-0260 Fax: (415) 362-2512 www.bkconnection.com
Copyright © 2012 por Adam Morris Kahane

Primera edición: octubre, 2016

ISBN: 978-607-729-285-2

D. R. © Comisión Nacional
de los Derechos Humanos
Periférico Sur 3469,
Colonia San Jerónimo Lídice,
Delegación Magdalena Contreras,
C. P. 10200, Ciudad de México

Diseño de portada:
Flavio López Alcocer

Diseño de interiores y formación:
Miguel Ángel Ortiz Buendía

Impreso en México

La planificación transformadora por escenarios

Trabajando juntos para cambiar el futuro

Adam Kahane

Una publicación de Reos Partners

A Dorothy

Contenido

Presentación 11

Introducción a la edición mexicana
Adalberto Saviñón Diez de Sollano 15

Prólogo
Kees van der Heijden 19

Prefacio 23

Capítulo 1. Una invención que nació de la necesidad 27

Capítulo 2. Una nueva forma de trabajar con el futuro.
Los cinco pasos de la planificación transformadora
por escenarios 49

Capítulo 3. Primer paso: Convocar a un equipo proveniente
de todo el sistema 53

Capítulo 4. Segundo paso: Observar lo que está sucediendo 63

Capítulo 5. Tercer paso: Construir historias sobre lo que
podría suceder 77

Capítulo 6. Cuarto Paso: Descubrir lo que puede y debe hacerse 87

Capítulo 7. Quinto paso: Actuar para transformar el sistema 95

Capítulo 8. Nuevas historias pueden generar nuevas realidades 105

Capítulo 9. El juego interior de la transformación social 117

Recursos: Procesos de planificación transformadora por escenarios . . . 123

Bibliografía seleccionada 125

Agradecimientos 129

Acerca de Reos Partners 131

Acerca del autor 133

Presentación

Luis Raúl González Pérez

Ante la complejidad y diversidad de los problemas que nuestro país enfrenta desde hace varios años, muchos han sido los análisis, diagnósticos y soluciones propuestas desde distintos campos y ámbitos para la solución de los mismos. Una vez confrontadas con los hechos, estas soluciones frecuentemente se evidencian como parciales, con un alcance limitado o inviables, atendiendo a las circunstancias. La inseguridad, la violencia, la exclusión, la desigualdad, así como la ilegalidad que conlleva a la debilidad del Estado de Derecho, son temas de una obvia relevancia, que demandan acciones urgentes, pero que habitualmente se abordan con una perspectiva muy especializada o enfoques particulares, que previenen que su atención logre resultados integrales de mayor alcance.

Es claro que México requiere y su sociedad le demanda actuar para resolver sus problemas, pero no hemos podido definir la vía que debemos tomar para ello. En este sentido resulta interesante la propuesta que nos formula Adam Kahane, ya que sustentada en una metodología sólida y clara, avalada por la experiencia obtenida en los múltiples procesos en que ha participado, nos invita a desafiar nuestra situación para transformarla, no sólo cambiarla, partiendo de una transformación de nosotros mismos, basada en como entendemos nuestra realidad, el papel que desempeñamos en ella, la forma como podemos articular nuestras capacidades y voluntades con otras personas para afrontar lo que está sucediendo y las acciones que determinamos emprender.

De este modo, la vía se construye y determina sobre la realidad misma en la que existen los problemas y por las personas que forman parte de ella, siendo las claves para esto los entendimientos claros y compartidos, así como el trabajo cooperativo y creativo, como el propio autor lo indica. Si conocemos y entendemos nuestra realidad, es posible, en buena medida, predecir e influir en nuestro

futuro. Obviamente hay factores que escapan de nuestro control e influyen en la realidad, ante los cuales debemos adaptarnos, pero también existen otros en los que es posible incidir y, con ello, transformarlos.

El plantear cualquier acción partiendo de las personas, de la forma como ven y entienden su realidad, así como de los recursos y capacidades que cada uno tiene es uno de los puntos más desafiantes y de mayor interés de la propuesta de Kahane. La construcción de la vía no es un proceso sencillo, requiere de un compromiso y responsabilidad real, tanto individual como colectivo, de quienes participan en el mismo, los cuales no existen sin la decisión libre de actuar para hacer frente a un entorno turbulento e impredecible, y construir un mejor futuro para las personas y para el país en general.

Estas decisiones necesitan un sustento, un piso común que nos identifique y nos brinde el entorno adecuado para la construcción de esa vía que transforme nuestro futuro, lo cual considero, únicamente se puede dar en el marco del estado democrático de derecho y del reconocimiento y vigencia de los derechos humanos. Muchos de los elementos que integran nuestra problemática actual se traducen en reclamos por una mayor y real justicia y equidad, abatimiento de la corrupción, vigencia y aplicación de la ley, seguridad, inclusión, igualdad, representatividad, así como mejores condiciones para el desarrollo de las personas, todas ellas cuestiones vinculadas al ámbito de los derechos humanos o al Estado democrático de derecho.

No obstante ello, estos temas se han vuelto para muchas mexicanas y mexicanos, aspectos que no encuentran una incidencia real en su vida cotidiana, ya que su trascendencia y utilidad se percibe como una cuestión de procedimiento, así como una construcción meramente formal o teórica, sin dimensionar la forma como pueden contribuir a transformar la sociedad y entorno en que viven.

Tenemos una democracia, los derechos humanos se han fijado como el sustento de la actividad institucional en nuestro país, y sin embargo, la sociedad mexicana convive con la violencia, la inseguridad, la impunidad, la corrupción, la exclusión, la pobreza, la desigualdad, la falta de oportunidades y de condiciones adecuadas para el desarrollo de las personas, cuestiones que son contrarias a la dignidad de las personas y que, cuando menos idealmente, no tendrían que existir en un Estado democrático y social de derecho. Pensar que la solución a estos temas corresponda exclusivamente a las autoridades no es del todo correc-

to, pues es mucho lo que la sociedad puede aportar para que nuestra problemática actual se soluciones.

Este sentimiento o percepción de lejanía y desencanto, podría tener una de sus causas en la forma como tradicionalmente hemos visto las cuestiones vinculadas con la democracia y los derechos humanos en nuestro país, como ámbitos en los que las obligaciones, restricciones y limitantes básicamente corresponden a las autoridades del Estado y en los que los derechos, potestades y atribuciones son de los ciudadanos, de las personas. Esta concepción, previene que las personas tomen una parte activa, se vinculen y hagan de la institucionalidad democrática, así como de los derechos humanos, parte de su existencia cotidiana y contribuyan con su conducta diaria, a su consolidación y fortalecimiento.

Si bien es innegable la responsabilidad que tiene el Estado en generar las condiciones propicias para el desarrollo de los procesos democráticos; garantizar las elecciones libres, auténticas y periódicas a que alude nuestra Constitución; así como sujetar todos y cada uno de sus actos a la promoción, respeto, protección y garantía de los derechos humanos, reducir estos ámbitos a un cúmulo de obligaciones estatales propicia una visión parcial y limitada de los mismos. La democracia es más que meros procedimientos y los derechos humanos trascienden el ámbito de la actividad estatal. En ambos casos un objetivo o campo que les es inherente y que necesariamente se debe recuperar y fortalecer es el de la coexistencia pacífica entre las personas, lo cual implica adoptar una visión más amplia de las que me he referido.

En este sentido, la obra de Kahane, cuando invita a ver y reflexionar sobre la realidad, bajo una óptica de buscar y revalorar condiciones y elementos que permitan entendimientos compartidos, que propicien el movimiento y nos permitan avanzar, es en sí misma un oportunidad para reencontrarnos como sociedad con los derechos humanos y el Estado democrático y social de derecho, a efecto de dimensionar adecuadamente, todo lo que su respeto y vigencia nos pueden ofrecer, para concretar ese futuro al que aspiramos.

La democracia es el entorno donde las diferencias y la pluralidad encuentran espacios de expresión y formas de convivencia, lo cual, si aspira a ser efectivo, debe empezar por las personas para trascender posteriormente a las instituciones. Sólo asumiendo una dignidad común que nos identifica y hace que reconozcamos en el otro a una persona con iguales derechos, potestades y capa-

cidades, es que la verdadera tolerancia, la inclusión y el pluralismo pueden realizarse, siendo los derechos humanos el marco o eje que serviría de sustento para ello.

De ahí, la necesidad de que la sociedad fortalezca su vínculo y se interiorice con la democracia y los derechos humanos como parte de su existencia diaria. Es preciso reflexionar y construir una nueva forma de convivencia que refleje y materialice el tipo de sociedad que queremos ser, en la que la paz, el respeto a los otros, el debido ejercicio de los derechos, el oportuno cumplimiento de las obligaciones, la tolerancia, la solidaridad, la inclusión y el patriotismo encuentren cabida. El cambio de entendimientos, relaciones, intenciones y acciones a que alude Kahane, debe partir, necesariamente, de una comprensión y compromiso personal por el Estado democrático de derecho y los derechos humanos.

Es claro que uno de los ámbitos más complejos en el que se puede plantear un cambio o transformación es, precisamente el de las prácticas sociales, pero vale la pena intentarlo. Generar una nueva forma de ciudadanía y sociabilidad requiere un acuerdo fundamental, en el que todas las mexicanas y mexicanos nos comprometamos, articulemos esfuerzos, sumemos capacidades y actuemos por asumir los valores democráticos y los derechos humanos como una forma de identidad ética, en donde el respeto a la dignidad de las personas, así como la vigencia y aplicación de la ley sean una constante y no una aspiración.

Para la Comisión Nacional de los Derechos Humanos es un privilegio poner a disposición del público hispanoparlante esta obra de Adam Kahane, la cual estoy seguro que enriquecerá y aportará elementos relevantes al debate sobre la forma en que podremos superar las problemáticas que enfrentamos como país. Es un libro que aporta elementos para la construcción de una vía hacia la construcción de un mejor entorno de convivencia, para la consolidación de un mejor país. Para recuperar la confianza en México, en sus instituciones y en lo que como sociedad somos capaces de lograr cuando nos organizamos y articulamos para un propósito. Para reencontrarnos y transformar a México por la vía del Estado democrático y social de derecho y los derechos humanos.

Introducción a la edición mexicana

Adalberto Saviñón Diez de Sollano

Hoy en México nos encontramos en una encrucijada, en donde las dinámicas diarias, las visiones parciales y las perspectivas basadas en intereses particulares oscurecen nuestra visión, de manera que no somos capaces de distinguir todos los factores que integran e inciden en la problemática en que estamos inmersos y, en consecuencia, tampoco encontrar caminos efectivos para su solución. A lo sumo, estamos de acuerdo en que nos enfrentamos a una situación que todos encontramos problemática, aunque en diferentes aspectos y por diferentes razones. Esta es exactamente la situación en la que, nos dice Adam Kahane en este libro, un diálogo social basado en escenarios puede ser útil.

Este diálogo social puede, según Kahane, ser propuesto por un conjunto de personas que "consideran que la situación en la que se encuentran es inaceptable, inestable o insostenible", pero que reconocen que "no pueden transformar su situación por cuenta propia ni trabajando sólo con sus amigos y colegas. Incluso aunque ellas quisieran, no son capaces de imponer o de forzar una transformación. [...] Estas personas necesitan, por tanto, encontrar una manera de trabajar junto a actores de todo el sistema en su conjunto".

En este nuestro México de hoy, en el que pareciera dominar el desanimo y vivirse una actualidad en que las injusticias, inequidades, incertidumbres, la inseguridad, la ilegalidad las graves polarizaciones, son frecuentes, Kahane nos invita a dar un paso adelante: "El camino es largo, el terreno es accidentado, no hay camino y no hay mapa. Necesitamos compañeros en este viaje, pero nadie más puede abrir un camino para nosotros. Debemos dar un paso adelante". Por supuesto ese paso adelante debe darse con una mirada hacia el largo plazo, y con un conjunto de actores lo más plural posible para que todos nuestros connacio-

nales sientan con claridad la invitación a caminar con esperanzas fundadas construyendo el país que acordemos construir.

Los procesos de diálogo con visión prospectiva tienen un conjunto de ventajas para un país como México en su situación actual: nos pueden ayudar a caminar hacia horizontes comunes que solos no podríamos ver; convocar a actores de diversos ámbitos, perfiles e interes a un esfuerzo común, guiado no por una causa particular sino por una agenda consensada y de interés general; así como promover y encausar un entusiasmo por la colaboración estratégica y no solo por las acciones coyunturales individuales, toda vez que, como Kahane lo señala "La contribución del proyecto de escenarios no es que haya "conseguido" que los actores actúen —eso es lo que han estado haciendo y continúan haciendo. En cambio, su contribución es la de ayudar a los actores a actuar con entendimientos, relaciones e intenciones más amplios, más profundos y más alineados con mayor sabiduría".[1]

Por supuesto que el método propuesto por Kahane es solamente un impulso más en la dura marcha hacia la co-creación de nuestro proyecto común de país, hacia aprender a dejar a un lado algunos de los puntos de nuestras agendas particulares, hacia dejar de satanizar a quienes son o parecen ser nuestros adversarios, y contribuir, como nos lo dice en la Presentación el Presidente de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos "para recuperar la confianza en México, en sus instituciones y en lo que como sociedad somos capaces de lograr cuando nos organizamos y articulamos para un propósito. Para reencontrarnos y transformar a México por la vía del Estado democrático y social de derecho y los derechos humanos".

Las experiencias que nos presenta Adam Kahane en este libro pueden servirnos para descubrir caminos, utilizar metodologías, prever obstáculos, vincular personas, cambiar actitudes, ampliar horizontes, y encontrar argumentos para invitar e invitarnos al duro trabajo de co-crear iniciativas comunes. Para ello tendremos que aceptar, como en todos los esfuerzos de transformación de situaciones complejas, que esta tarea "no es fácil, ni directa ni está garantizada. El proceso es emergente, casi nunca se desenvuelve de acuerdo a lo planificado, y siempre se requiere de un diseño y de un rediseño adaptados específicamente al

---

[1] Véase p. 104.

contexto. Por ende, la única forma de aprender este proceso es practicarlo en una variedad de situaciones".[2]

Hasta hoy el debate en México no ha contado con los elementos necesarios para que rinda frutos: no hay marcos ni referentes éticos mínimos y comunes; no se percibe la disponibilidad de renunciar a agendas e intereses particulares, a hacer a un lado nuestros propios protagonismos; a dejar a un lado las certezas que nos han dado tan malos resultados. Por ello un primer paso sería reconocer, siguiendo a Patrizio Bianchi que "No estamos confundidos porque estamos en crisis, estamos en crisis porque estamos confundidos".[3]

Un país sin visión estratégica explícita y convocante no tiene futuro, los diálogos sociales y los escenarios nos permiten contemplar los futuros posibles, para que, después, podamos, sobre bases comunes, dialogar para evitar ciertas posibilidades dañinas para nuestro país y optar por aquellas que reflejen lo que queremos ser como país y como sociedad. Hoy no sabemos aún cómo se podrán presentar los escenarios que nos convoquen, pero si podemos ver cómo se pueden presentar formas de aprovechar estos ejercicios para que transformemos a México.

Creo que un país que sí ha podido aprovechar los escenarios y su metodología ha sido Colombia, así el Presidente Santos, al presentar un libro de Adam Kahane, ha compartido sus aprendizajes del proceso denominado "Destino Colombia",[4] refiriendo que "La clave para crear nuevas realidades sociales radica en saber conectarnos con nosotros mismos, con los demás y con el contexto que nos rodea, pero no sólo eso. También se trata de crecer, de enriquecerse con las diferencias, para que la realidad social que vayamos creando sea mejor que aquella que queremos superar. [...] Nada bueno puede surgir de la polarización. En cambio, siempre hay mucho que esperar cuando las posturas diversas se acercan, se complementan y se enriquecen unas a otras, en lugar de aniquilarse".

De esto se tratan también las experiencias que comparte Adam Kahane en su libro. Él se acercó a México hace unos veinte años. Desde entonces ha traba-

---

[2] Véase p. 43.

[3] Patrizio Bianchi, Globalizzazione, crisi e riorganizzazione industriale Taccuini di viaggio, Ferrara 2014.

[4] Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en la presentación del libro *El poder y el amor*, de Adam Kahane, 12 de febrero de 2012.

jado por México, desde aquí y desde lejos, tanto desde Sudáfrica como Canadá, sus dos hogares. Ha estado pendiente y ha buscado ahora, contribuir con este libro publicado en México y dedicado a "aquellas personas que han optado por tratar de cambiar el futuro y se han dado cuenta de que no pueden hacerlo de manera unilateral" y que han aprendido junto con Adam "que sí es posible para las personas que se encuentran en una situación que quieren cambiar —personas que se necesitan mutuamente para lograr salir del estancamiento y avanzar, pero que no se entienden, no están de acuerdo o no confían unas de otras—, trabajar juntas cooperativa y creativamente para llevar a cabo ese cambio".[5]

Es nuestra esperanza que los esfuerzos que han realizado y realizan muchos actores de todo México, por la construcción de un mejor país y de un mejor entorno para su sociedad, contribuyan a generar suficiente ánimo para que muchos mexicanos más que parecerían indiferentes a la problemática que se vive, pero que en realidad están aislados, desesperanzados, avasallados, enojados, impotentes... encuentren aliados para coaligarse y actuar, opciones y ejemplos sobre cómo sí se puede actuar y formas de organización que les permitan avanzar en el camino de su liberación espiritual y material. Para que puedan contribuir a construir un México que sea motivo de orgullo, un México en el que se pueda vivir en justicia, verdad y paz.

---

[5] Véase p. 12.

Prólogo

Kees van der Heijden

Cada vez que la vida se torna más agitada e incierta, la planificación por escenarios adquiere más popularidad. Este dato empírico no constituye una sorpresa. La planificación por escenarios es, en primer lugar, una herramienta de diagnóstico para condiciones en las que impera la incertidumbre. La experiencia demuestra que la herramienta cumple; así, en la mayoría de los ejercicios de planificación por escenarios, las personas experimentan momentos "eureka" en relación con la situación problemática que enfrentan. A pesar de ello, el cliente del trabajo de escenarios a menudo queda con un sentimiento de insatisfacción, ya que encuentra difícil atribuir acciones visibles en el mundo, directamente al trabajo de escenarios realizado. Pareciera que las nuevas e importantes perspectivas adquiridas no logran competir muy exitosamente cuando el planificador de escenarios retorna a su trabajo cotidiano, en donde las viejas lógicas se restablecen a su alrededor. Con situaciones de ansiedad en su entorno, las personas quieren ver algo que emerja de forma más directa a partir de sus intentos de lidiar con la situación problemática.

Adam Kahane piensa que la planificación por escenarios debería ser capaz de hacerlo mejor. Él ha explorado las limitaciones de las prácticas existentes y cómo pueden éstas ser superadas en un mundo que experimenta un número creciente de situaciones cada vez más problemáticas, ante las cuales todavía no tenemos una respuesta adecuada. Sus conclusiones son poderosas en su simplicidad y verosimilitud. Él se percata que, si bien encontrar y compartir un diagnóstico racional de la situación es un elemento clave en cualquier conducta que la enfrente de forma exitosa, por lo general no es suficiente para que el cambio suceda. Kahane identifica dos componentes importantes adicionales que el trabajo de escenarios necesita incorporar para convertirse en un colabo-

rador más significativo al momento de enfrentarse a un mundo turbulento: 1) los grandes problemas de nuestros días necesitan convertirse en una parte más central de los sistemas de identidad personal y valores de la gente; y 2) contrarrestar la creciente turbulencia requiere enfocarse más en movilizar fuerzas sistémicas autónomas.

El razonamiento de Adam Kahane sigue una larga tradición en las teorías de sistemas sociales. En los sesentas, Emery y Trist introdujeron el concepto de "entorno turbulento", en el cual los cambios masivos minan nuestra confianza en nuestra propia capacidad para hacerles frente. Prigogine explicó el incremento experimentado en la turbulencia como consecuencia de una conectividad más densa en el ambiente, a medida que más personas en creciente movilidad viven juntas y se afectan mutuamente. Más conexiones implican más ciclos cerrados, y por tanto más ciclos de retroalimentación positiva que impulsan un cambio que se refuerza a sí mismo. La reciente crisis crediticia es sólo un ejemplo de esto.

En la Saïd Business School de la Universidad de Oxford, hemos estado siguiendo esta línea de pensamiento. Este trabajo ha sido publicado en el contexto de una serie permanente de conferencias, denominada Oxford Futures Forum.[6] Nuestro trabajo indica que la supervivencia en un entorno turbulento requiere de una nueva respuesta basada en la movilización de las mismas fuerzas sistémicas que han generado el cambio turbulento en primer lugar. Al buscar hacerle frente, debemos combatir lo similar con lo similar. Esto significa que un enfrentamiento exitoso implica la construcción de ciclos de retroalimentación en el entorno que puedan contrarrestar los ciclos autónomos destructivos que causan la turbulencia que experimentamos. Adam Kahane se refiere a esto como una multiplicación y diseminación de las semillas sembradas por el trabajo de escenarios. Sus observaciones a lo largo de muchos años de práctica reflexiva confirman lo que aquí sugiere la teoría.

En resumen: en un mundo turbulento, un abordaje exitoso requiere actuar en tres áreas principales: 1) un diagnóstico sistémico de la situación y su contexto, 2) el desarrollo de redes para permitir un comportamiento que le afronte auto reforzándose, y 3) la identificación personal con el proyecto. La planificación por

---

[6] Foro de futuros de Oxford (nota del traductor).

escenarios ha probado ser una herramienta de diagnóstico efectiva. Adam Kahane muestra cómo, el lidiar conscientemente con un entorno turbulento requiere ahora, además, enfocarse en el desarrollo de redes auto-activadas y valores personales.

Este libro introduce estos temas en la agenda y nos proporciona ideas generadas en el mundo de la práctica, requiriendo nuestra atención individual y organizacional. El mundo tiene dos opciones. Podemos esperar, deseando y confiando en que nosotros, o la próxima generación, encontraremos alguna solución cuando la situación se vuelva insostenible, o tratar de anticiparla y cambiar de dirección, mejorando proactivamente nuestras destrezas para afrontarla. Si optamos por esto último, Adam Kahane ofrece una perspectiva importante.

Prefacio

Algunas veces optamos por aceptar lo que está sucediendo a nuestro alrededor y tratamos de adaptarnos a ello. Otras veces elegimos desafiar aquello que está sucediendo e intentamos cambiarlo. Esta es la opción que Reinhold Niebuhr señaló en su apreciada máxima: "Señor, concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar aquéllas que puedo, y la sabiduría para reconocer la diferencia".

Si optamos por tratar de cambiar el futuro, tendremos que elegir cómo hacerlo. Por lo general, elegimos presionar. Tenemos una idea de cómo creemos que deberían ser las cosas y enfocamos nuestros recursos —argumentos, autoridad, colaboradores, dinero, armas— en intentar de que así sea. Pero a menudo, cuando presionamos, otros presionan de vuelta y terminamos frustrados, exhaustos y estancados. Una y otra vez nos encontramos con este tipo de situaciones estancadas, en todo tipo de sistemas sociales: familias, equipos, comunidades, organizaciones, naciones.

Este libro es para aquellas personas que han optado por tratar de cambiar el futuro y se han dado cuenta de que no pueden hacerlo de manera unilateral. Ellas pueden estar intentando cambiar el futuro de su ciudad, de su país o del mundo; pueden estarse enfocando en la salud, en la educación, en la economía o en el medio ambiente; pueden estar actuando desde una posición en el sector empresarial, en el gobierno o en la sociedad civil. Este libro está escrito para estas personas que están buscando una manera de trabajar juntas —no sólo con amigos y colegas sino también con extraños y oponentes—, para así poder desestancar la situación, avanzar y crear un cambio.

Fue hace veinte años, durante la transición que eliminaría el apartheid en Sudáfrica, cuando por primera vez vislumbré esta nueva forma de trabajar con

el futuro. De forma inesperada, me encontré inmerso trabajando con un equipo de líderes de toda la sociedad sudafricana —blanca y negra, izquierda y derecha, oposición y clase dirigente— que estaban tratando de construir un futuro mejor para su país. Vi, en lo que estaban haciendo y en cómo lo hacían, una breve y clara imagen de esta nueva modalidad —como un paisaje nocturno iluminado brevemente por la luz de un rayo. Yo sabía que había visto algo importante pero no sabía muy bien qué era, de dónde provenía ni cómo funcionaba. He pasado los últimos veinte años trabajando en la comprensión de aquello que vi. Este libro relata lo que he aprendido.

Durante las dos décadas pasadas, mis colegas y yo hemos colaborado con cientos de equipos de personas que están trabajando juntas para cambiar el futuro. Estos equipos han abordado algunos de los retos más importantes y difíciles de nuestro tiempo: la atención de salud, el desarrollo económico, la nutrición infantil, la reforma judicial, la inclusión social, la seguridad alimentaria y el cambio climático; a lo largo y ancho de las Américas, Europa, Oriente Medio, África, Asia y Australia. Han incluido a políticos, campesinos, activistas, artistas, académicos, empresarios, sindicalistas, funcionarios públicos, así como a líderes de organizaciones comunitarias, juveniles, indígenas y religiosas. Algunos de estos equipos han sido locales y otros globales; algunos han trabajado juntos durante días y otros durante años; algunos han logrado cambiar su situación y otros han fracasado.

A través de estas experiencias he aprendido que sí es posible para las personas que se encuentran en una situación que quieren cambiar —personas que se necesitan mutuamente para lograr salir del estancamiento y avanzar, pero que no se entienden, no están de acuerdo o no confían unas de otras—, trabajar juntas cooperativa y creativamente para llevar a cabo ese cambio. Y he aprendido el qué, el por qué y el cómo de este enfoque.

Mis colegas y yo llamamos a esta nueva modalidad de trabajo planificación transformadora por escenarios.[7] Su propósito es permitir, a aquellos de nosotros que estamos tratando de cambiar el futuro colaborativamente, transformar, en lugar de adaptarnos a la situación de la que formamos parte. Implica una transformación de la situación —como la de una oruga en mariposa— más que sola-

[7] En el original, *Transformative Scenario Planning* (nota del traductor).

mente un cambio gradual o transitorio. Logramos que esto suceda a través de la transformación de nuestros propios pensamientos y acciones, y de nuestras relaciones con los demás. La planificación transformadora por escenarios se centra en la construcción de escenarios de futuros posibles para nuestra situación, pero toma la ya bien establecida metodología de planificación adaptativa por escenarios y la pone de cabeza —para que así construyamos escenarios no sólo para entender el futuro sino también para influenciarlo.[8] Conlleva una planificación, no en el sentido de escribir y seguir un plan sino en el sentido de emprender un proceso disciplinado de pensar juntos el futuro y luego modificar nuestras acciones en consecuencia.

La planificación transformadora por escenarios nos ofrece una nueva manera de trabajar juntos para cambiar el futuro. Esta nueva modalidad es sencilla, pero no es fácil ni directa, ni tiene su éxito garantizado. Requiere aprender cómo dar una serie de pasos específicos pero también y quizá más importante, requiere que hagamos un profundo y sutil cambio en cómo nos acercamos unos a otros y en cómo abordamos las situaciones en las que participamos. Por encima de todo, requiere de práctica: aprender haciendo. Este libro bosqueja esta nueva modalidad y le invita a la práctica.

---

[8] La metodología de planificación adaptativa por escenarios se encuentra explicada en Jeremy B. Bentham *et al.*, *Scenarios: an explorer guide* (La Haya: Shell International, 2008); Thomas Chermack, *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios* (San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2011); Rafael Ramírez, John W. Selsky y Kees van der Heijden, eds., *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios* (Londres: Routledge, 2010); Diana Scearce y Katherine Fulton, *What If?: The Art of Scenario Thinking for Nonprofits* (San Francisco: Global Business Network, 2004); Peter Schwartz, *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World* (Nueva York: Currency, 1996); Chantell Ilbury y Clem Sunter, *Mind of a Fox: Scenario Planning in Action* (Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Human & Rousseau, 2001); Kees van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* (Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 1996); y Kees van der Heijden *et al.*, *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios* (Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2002). La planeación de escenarios transformadora de la realidad está mencionada en Barbara Heinzen, *Feeling for Stones: Learning and Invention When Facing the Unknown* (Londres: Barbara Heinzen, 2006); Barbara Heinzen, *How Do Societies Learn?* (Londres: Barbara Heinzen, 2009); Barbara Heinzen, ed., *Surviving Uncertainty, Sociedad para el Desarrollo Internacional, Development* 47, no. 4 (2004); Katrin Kaufer, "Learning from the Civic Scenario Project: A Tool for Facilitating Social Change?" en Katrin Kaufer *et al.*, *Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project,* documento de trabajo 3 (Nueva York: Oficina Regional para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004); James A. Ogilvy, *Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow* (Nueva York: Oxford University Press, 2002); y Angela Wilkinson y Esther Eidenow, "Evolving Practices in Environmental Scenarios: A New Scenario Typology", *Environmental Research Letters 3* (2008).

Capítulo 1
Una invención que nació de la necesidad

En un hermoso viernes por la tarde en septiembre de 1991, llegué al Centro de Conferencias de Mont Fleur, ubicado en las montañas de la región vinícola en las afueras de Ciudad del Cabo. Estaba emocionado por estar allí y sentía curiosidad por lo que estaba a punto de suceder. Todavía no me había dado cuenta de lo importante que llegaría a ser ese fin de semana.

La metodología de planificación por escenarios se encuentra con la transformación sudafricana

Un año antes, en febrero de 1990, el presidente sudafricano F. W. de Klerk había anunciado sorpresivamente que liberaría a Nelson Mandela de sus 27 años en prisión, legalizaría al Congreso Nacional Africano de Mandela (ANC, por sus siglas en inglés) y al resto de los partidos de la oposición e iniciaría las conversaciones en torno a una transición política. Desde 1948, un gobierno de minoría blanca había impuesto el sistema apartheid de segregación racial y opresión hacia la mayoría negra, y en los años setentas y ochentas se había visto olas de confrontación sangrienta entre el gobierno y sus opositores. El sistema apartheid, al que Naciones Unidas calificó como un "crimen de lesa humanidad", fue objeto de condena, protestas y sanciones en todo el mundo.

Ahora, el anuncio de de Klerk había puesto en marcha un proceso de transformación nacional impredecible y sin precedentes. Cada mes era testigo de avances y retrocesos: declaraciones y demandas de políticos, activistas comunitarios, líderes religiosos y empresarios; manifestaciones masivas de movimientos populares e intentos por parte de la policía y el ejército para recuperar el

control; y todo tipo de reuniones de negociación, grandes y pequeñas, formales e informales, públicas y privadas.

Los sudafricanos estaban emocionados, preocupados y confundidos. A pesar de que sabían que las cosas no podían permanecer como estaban, disentían con vehemencia y a veces violentamente, sobre la forma que asumiría el futuro. Nadie sabía si esta transformación era posible, ni tampoco si podría darse de forma pacífica.

Los profesores Pieter le Roux y Vincent Maphai de la Universidad del Cabo Occidental, alineada con el ANC, pensaron que podría ser útil reunir a un grupo diverso de líderes nacionales emergentes para discutir modelos alternativos para la transformación. Tenían la idea de que la metodología de planificación por escenarios que había sido iniciada por la petrolera multinacional Royal Dutch Shell y que implicaba la construcción sistemática de un conjunto de múltiples historias sobre futuros posibles, podría ser una forma efectiva de hacerlo. Para ese entonces yo trabajaba en el departamento de planificación por escenarios de Shell, en la sede principal de la compañía en Londres. Le Roux me pidió que dirigiera las reuniones de su grupo y yo accedí con entusiasmo. Así fue como llegué a Mont Fleur en esa hermosa tarde de viernes.

Mi trabajo en Shell era como jefe del equipo que elaboraba escenarios sobre posibles futuros para el contexto global político, económico, social y medioambiental de la empresa. Los ejecutivos de Shell utilizaban nuestros escenarios, junto con los que se realizaban sobre los mercados de energéticos, para entender lo que estaba sucediendo en su impredecible entorno empresarial y así desarrollar estrategias y planes corporativos más robustos. La compañía había utilizado esta metodología de planificación adaptativa por escenarios desde el año 1972, cuando un brillante gerente de planificación francés llamado Pierre Wack construyó un conjunto de historias que incluían la posibilidad de una interrupción sin precedentes de los suministros mundiales de petróleo. Cuando tal crisis ocurrió en 1973, el rápido reconocimiento y la pronta respuesta de la compañía frente a este evento transformador en la industria ayudaron a que ésta se elevara, de ser la más débil de las "Siete Hermanas" de la industria petrolera internacional, a ser una de las más fuertes. El departamento de escenarios de Shell continuó desarrollando esta metodología y en los años que siguieron ayudó a la empresa a anticiparse y adaptarse a la segunda crisis petro-

lera en 1979, al colapso de los mercados del petróleo en 1986, a la caída de la Unión Soviética, al aumento del radicalismo islámico y a la creciente presión sobre las empresas para que tomaran en consideración cuestiones ambientales y sociales.[9]

Me uní a Shell en 1988 porque quería aprender sobre este sofisticado enfoque para trabajar con el futuro. Mi trabajo consistía en intentar comprender lo que estaba pasando en el mundo, y para ello podía ir a cualquier parte y hablar con cualquier persona que necesitara. Aprendí la metodología de escenarios de Shell de dos grandes maestros: Ged Davis, un ingeniero de minas inglés, y Kees van der Heijden, un economista holandés que había sistematizado el enfoque que inventó Wack. En 1990, Joseph Jaworski fue nombrado sucesor de van der Heijden. Jaworski —abogado de Texas que había fundado el American Leadership Forum,[10] un programa de desarrollo de liderazgo comunitario que entonces operaba en seis ciudades de Estados Unidos—, pensaba que Shell debería utilizar sus escenarios no sólo para estudiar y adaptarse al futuro, sino también para ejercer su liderazgo en ayudar a forjarlo. Esto desafiaba la premisa fundamental de que nuestros escenarios tenían que ser neutrales y objetivos, y produjo muchas discusiones en nuestro departamento. Yo me debatía entre esas dos posturas.

Wack se había retirado de Shell en 1980 y había comenzado a trabajar como consultor de Clem Sunter, el jefe de planificación por escenarios de Anglo American, la empresa minera más grande de Sudáfrica. El equipo de Sunter produjo dos escenarios de futuros posibles para el país como insumo a la formulación de estrategias de la empresa: una "vía rápida" (High Road) de negociación que llevaría a un arreglo político, y una "vía lenta" (Low Road) de confrontación que conduciría a una guerra civil y a una tierra de nadie.[11] En 1986, Anglo American hizo públicos estos escenarios y Sunter los presentó a cientos

---

[9] Véase Van der Heijden, *Scenarios;* Art Kleiner, *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change* (Nueva York: Doubleday, 1996); "The Man Who Saw the Future", *Strategy+business* 30 (2003); Pierre Wack, "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* 63, núm. 6 (1985); "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", *Harvard Business Review* 63, núm. 5 (1985); y Angela Wilkinson y Roland Kupers, *Re-perceiving Scenarios: The Evolution of the Gentle Art in Shell 1965-2010,* ed. Betty Sue Flowers (Amsterdam: Amsterdam University Presss, 2015).

[10] Foro de Liderazgo de Estados Unidos de América (nota del traductor).

[11] Clem Sunter, *The World and South Africa in the 1990s* (Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Tafelberg, 1987).

de audiencias de todo el país, incluyendo a de Klerk, su gabinete y a Mandela, que estaba todavía en prisión. Estos escenarios jugaron un importante rol en la apertura del pensamiento de la población blanca ante la necesidad de un cambio para el país.

Tiempo después en 1990, de Klerk, influenciado en parte por el trabajo de Sunter, hizo su inesperado anuncio. En febrero de 1991 (antes de que le Roux me contactara), fui a Sudáfrica por primera vez para asistir a algunas reuniones de Shell. En ese viaje escuché un chiste que cristalizaba los desafíos aparentemente insuperables que enfrentaban los sudafricanos, así como la imposible promesa de todos sus esfuerzos para enfrentar juntos esos retos: "Ante los abrumadores problemas de nuestro país", decía el chiste, "sólo tenemos dos opciones: una opción práctica y una opción milagrosa. La opción práctica sería que todos nosotros nos pusiéramos de rodillas y oráramos para que un grupo de ángeles descendiera del cielo y resolviera nuestros problemas por nosotros. La opción milagrosa sería hablar y trabajar juntos, encontrando una forma de avanzar unidos". Los sudafricanos necesitaban formas de implementar esta opción milagrosa.

El ejercicio de escenarios de Mont Fleur

La necesidad es la madre de la invención y fueron las extraordinarias necesidades de Sudáfrica en 1991 las que dieron a luz al primer proyecto de planificación transformadora por escenarios.[12] La idea original de le Roux y Maphai era producir un conjunto de escenarios que ofreciera una respuesta de la oposición a los escenarios conservadores que Wack y Sunter habían preparado para Anglo American, y a un posterior proyecto de escenarios que Wack había trabajado con Old Mutual, el grupo de servicios financieros más grande del país. El nombre inicial del proyecto de Mont Fleur fue "Un Ejercicio Alternativo de Planificación de Escenarios desde la Izquierda".

---

[12] Véase Pieter le Roux, Vincent Maphai *et al.*, "The Mont Fleur Scenarios", *Deeper News* 7, núm. 1 (1992); Nick Segal, *Breaking the Mould: The Role of Scenarios in Shaping South Africa's Future* (Stellen Bosch, Sudáfrica: Sun Press, 2.007); y Glennifer Gillespie, "The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991-1992", en Kaufer *et al.*, *Learning Histories.*

Cuando le Roux me pidió consejo acerca de cómo ensamblar un equipo para la construcción de escenarios, le sugerí que incluyera algunos "cabrones inconformes": personas que pudieran instar al equipo a ver la situación de Sudáfrica desde perspectivas alternativas y desafiantes. Lo que le Roux y sus co-organizadores en la universidad hicieron entonces, no fue integrar el equipo de la forma en que lo hicimos en Shell —con personal de su propia organización—, sino incluyeron a líderes actuales y potenciales provenientes de todo el sistema social, político y económico que estaba emergiendo en Sudáfrica. En la visión clave y creativa de los organizadores, un equipo tan diverso e importante como aquél sería capaz de comprender la totalidad de la compleja situación sudafricana y gozaría también de credibilidad para presentar sus conclusiones a todo el país. Así, los organizadores reclutaron a 22 personas agudas e influyentes: políticos, empresarios, sindicalistas, académicos y activistas comunitarios; blancos y negros; de la izquierda y de la derecha; provenientes de la oposición y también del grupo en el poder. Era un grupo extraordinario. Algunos de los participantes habían sacrificado mucho —en la cárcel, en el exilio o en la clandestinidad— en prolongadas batallas por el futuro del país; muchos de ellos no conocían o no estaban de acuerdo o no confiaban en muchos de los demás; todos ellos tenían voluntades y convicciones fuertes. Llegué a Mont Fleur con muchas ganas de encontrarme con ellos pero sin la seguridad de que fueran capaces de trabajar juntos o de ponerse de acuerdo en muchas cosas.

Lo que encontré me dejó estupefacto. El equipo estaba lleno de energía y feliz por estar reunido. La palabra afrikaans apartheid significa "separación" y la mayoría de ellos nunca habían tenido la oportunidad de estar juntos en una reunión tan estimulante y relajada. Hablaban entre sí fluidamente y con creatividad alrededor de las mesas en la sala de conferencias, en pequeños grupos de trabajo dispersos por todo el edificio, en caminatas por la montaña, en las bancas del jardín lleno de flores y en las ricas comidas acompañadas con vino local. Se hacían preguntas, explicaban sus posturas, discutían y bromeaban. Estuvieron de acuerdo en muchas cosas. Yo me encontraba extasiado.

El método de escenarios le pide a la gente que converse, no sobre lo que ellos predicen que sucederá, ni sobre lo que creen que debería suceder sino solamente sobre lo que piensan que podría suceder. En Mont Fleur, este sutil cambio en la orientación abrió dramáticamente el paso a nuevas conversaciones. Inicial-

mente, el equipo preparó 30 historias de futuros posibles para Sudáfrica. Disfrutaron idear historias que eran antitéticas a la narrativa oficial de sus organizaciones (llegando a la conclusión de que algunas de ellas eran verosímiles), así como también historias alineadas con dichas narrativas (algunas de las cuales concluyeron que no eran inverosímiles). Trevor Manuel, el jefe del Departamento de Política Económica del ANC, sugirió una historia de "Crecimiento a través de la represión" al estilo chileno, un juego de palabras del lema del ANC "Crecimiento a través de la redistribución".[13] Mosebyane Malatsi, jefe de economía del radical Congreso Panafricano (PAC, por sus siglas en inglés) —uno de cuyos lemas era "Un colono (blanco), una bala"— relató una historia idealista sobre el Ejército Popular de Liberación de China llegando al rescate de las fuerzas armadas de la oposición y ayudándolas a derrotar al gobierno sudafricano. Sin embargo, tan pronto como la contó se dio cuenta de que no podría ocurrir, así que se sentó y ese escenario no volvió a mencionarse.

Howard Gabriels, un empleado de la Friedrich Ebert Stiftung (la fundación socialdemócrata alemana que fue la principal patrocinadora del proyecto) y ex dirigente del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, una organización socialista, reflexionó poco después sobre la apertura en esta primera ronda de narraciones:

> La primera cosa aterradora fue mirar hacia el futuro sin anteojos. En ese momento había una euforia por el futuro del país y sin embargo, muchas de esas historias eran al estilo de "Mañana por la mañana abrirás el periódico y leerás que Nelson Mandela fue asesinado" y lo que sucedería después de eso. Pensar en el futuro de esa manera era extremadamente escalofriante. De pronto ya no te encuentras en tu zona de confort. Estás mirando hacia el futuro y empiezas a argumentar el caso capitalista y el caso del libre mercado y el caso socialdemócrata. De repente, el capitalista comienza a argumentar el caso comunista. Y todos aquellos paradigmas que se daban por sentados empiezan a desaparecer.[14]

---

[13] El juego de palabras en el inglés original es "Growth through Repression" y "Growth through Redistribution" (nota del traductor).

[14] Documento de proyecto sin publicar, 2000.

Johann Liebenberg era un ejecutivo de la Cámara de Minas, afrikáner y blanco. La minería era la industria más importante del país y sus operaciones se entrelazaban con el sistema apartheid de control económico y social. Así que en este equipo dominado por la oposición, Liebenberg representaba al sistema en el poder en su máxima expresión. Él había sido adversario de Gabriels en enconadas y violentas negociaciones entre la industria minera y los huelguistas. Gabriels recordaría después con asombro:

> En 1987, llevamos a 340,000 trabajadores a la huelga; 15 trabajadores fueron asesinados y más de 300 trabajadores resultaron terriblemente heridos, y cuando digo heridos, no me refiero a simples rasguños. Él era el enemigo y aquí estaba yo, sentado con este hombre en el salón con aquellos moretones que todavía dolían. Yo creo que Mont Fleur le permitió a él ver el mundo desde mi perspectiva y me permitió a mí ver el mundo desde la suya.[15]

Durante una discusión en grupos pequeños, Liebenberg estaba apuntando en un rotafolio mientras Malatsi, del PAC, hablaba. Liebenberg resumía tranquilamente lo que Malatsi decía: "Veamos si lo he entendido bien: 'El régimen ilegítimo y racista de Pretoria...'". Liebenberg fue capaz de escuchar y articular la provocativa perspectiva de su enemigo acérrimo.

Una tarde, Liebenberg salió a caminar con Tito Mboweni, el suplente de Manuel en el ANC. Tiempo después, Liebenberg nos contaba amistosamente:

> Después de la jornada de trabajo, hicimos una larga caminata con Tito Mboweni por un sendero de la montaña y simplemente hablábamos. Tito era el último tipo de persona con la que yo hubiese hablado un año antes: muy articulado, muy brillante. Normalmente no tratábamos con negros así, no sé dónde estaban escondidos. Los únicos negros de ese calibre que había conocido eran los sindicalistas que se sentaban frente a mí como adversarios. Esto era nuevo para mí, especialmente cuán abierta era su mente. No se trataba de gente que simple-

[15] Documento de proyecto sin publicar, 2000.

> mente dijera: "Mira, así es como van a ser las cosas cuando tomemos el poder". Ellos estaban preparados para decir: "Oye, ¿cómo podría ser? Discutámoslo".[16]

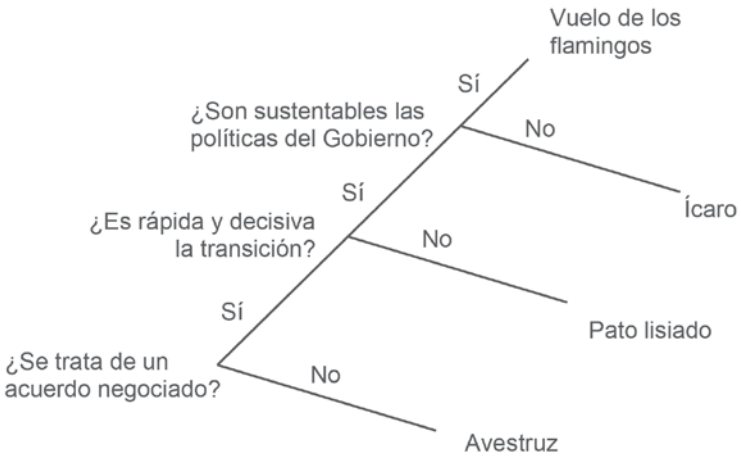
Yo nunca había visto ni oído hablar de un encuentro tan bien intencionado y constructivo sobre cuestiones tan trascendentales, entre adversarios tan antiguos. Yo no hubiera pensado que eso fuera posible, pero aquí estaba yo viéndolo con mis propios ojos.

En los siguientes seis meses, el equipo y yo regresamos a Mont Fleur para tener dos talleres más de fin de semana. Eventualmente llegaron a acordar cuatro historias sobre lo que podría suceder en el país —historias que se pensaba podrían estimular un debate útil sobre lo que era necesario hacer. "Avestruz" era una historia sobre la minoría blanca en el gobierno que hundía su cabeza en la arena y se negaba a negociar con sus oponentes. "Pato lisiado" era la historia sobre un acuerdo negociado que limitaba al nuevo gobierno democrático y lo volvía incapaz de hacer frente a los desafíos del país. "Ícaro" era una historia de un gobierno democrático sin restricciones que ignoraba los límites fiscales y derrumbaba la economía. "El vuelo de los flamingos" era la historia de una sociedad que sentaba los cimientos para desarrollarse conjunta y gradualmente.[17]

Uno de los miembros del equipo creó un diagrama simple para mostrar cómo los escenarios se relacionaban entre sí. Las tres bifurcaciones en el camino eran tres decisiones que los líderes políticos de Sudáfrica (que serían influenciados por personas como los miembros del equipo de Mont Fleur), tendrían que tomar en los meses por venir. Los tres primeros escenarios eran advertencias proféticas sobre lo que podría pasar en Sudáfrica si se tomaban las decisiones equivocadas. El cuarto escenario era la visión de un futuro mejor para el país si se evitaban estos tres errores. Cuando comenzaron a trabajar en conjunto, este equipo políticamente heterogéneo no tenía la intención de acordar una visión compartida y ahora estaban sorprendidos de haberlo hecho. Sin embargo, tanto el contenido del escenario "Vuelo de los flamingos", como el hecho de que este equipo lo había acordado, sirvieron como mensaje de esperanza para un país que se encontraba incierto y dividido ante su futuro.

---

[16] Gillespie, "The Footprints of Mont Fleur", 36.
[17] Le Roux, *et. al.*, "The Mont Fleur Scenarios".



Los escenarios de Mont Fleur, Sudáfrica, 1992

El equipo escribió un resumen de 16 páginas de su trabajo, el cual fue publicado como inserto en el periódico semanal más importante del país. Lindy Wilson, una respetada cineasta, preparó un video de 30 minutos acerca de este trabajo (ella fue la que sugirió utilizar nombres de aves), incluyendo dibujos de Jonathan Shapiro, el caricaturista editorial más conocido del país. El equipo utilizó estos materiales para presentar sus hallazgos a más de 100 organizaciones políticas, empresariales y de la sociedad civil en todo el país.

El impacto de Mont Fleur

El proyecto de Mont Fleur tuvo un impacto sorprendentemente significativo para mí. Me enamoré de este enfoque colaborativo y creativo para trabajar con el futuro, algo que nunca había imaginado fuese posible. Me enamoré también de este emocionante e inspirador momento de la historia de Sudáfrica, que sorprendió a todo el mundo; y me enamoré de Dorothy Boesak, la coordinadora del proyecto. Para cuando el proyecto terminó en 1993, yo había dimitido de Shell

para dedicarme a esta nueva forma de trabajar, me había mudado de Londres a Ciudad del Cabo y me había casado con Dorothy. Mi futuro estaba ahora entrelazado con el de Sudáfrica.

El proyecto también tuvo un impacto sorprendentemente significativo en Sudáfrica. En los años después de que inmigré a Sudáfrica, trabajé en proyectos con muchos de los líderes del país y presté mucha atención a lo que estaba ocurriendo allí. La contribución de Mont Fleur para lo que se desarrolló en Sudáfrica, aunque no fue dramática ni decisiva, parecía ser directa e importante. La experiencia para el equipo de un intensivo encuentro intelectual y social con sus diversos compañeros, cambió su forma de pensar acerca de lo que era necesario y posible en el país y, del mismo modo, cambió su empatía y confianza mutuas. Esto, en consecuencia, cambió las acciones que tomaron posteriormente y estas acciones cambiaron lo que ocurrió en el país.

De estos cuatro escenarios, el que tuvo mayor impacto fue "Ícaro". El título de la historia hacía referencia al personaje mitológico griego que estaba tan eufórico por su capacidad de volar usando plumas pegadas con cera, que voló demasiado cerca del sol, lo cual derritió la cera y le hizo precipitarse y hundirse en el mar. En su libro sobre Mont Fleur y los dos ejercicios de escenarios previos patrocinados por empresas sudafricanas, el economista Nick Segal resumió de la siguiente manera la advertencia de "Ícaro" en cuanto a los peligros del populismo macroeconómico:

> Un gobierno elegido por el pueblo se dedica al gasto social compulsivo acompañado de controles de precios y de tipos de cambio, además de otras medidas, a fin de garantizar su éxito. Durante un lapso esto produce resultados positivos, pero al poco tiempo empieza a haber limitaciones presupuestarias y en la balanza de pagos y comienzan a surgir la inflación, la depreciación de la moneda y otros factores adversos. La consiguiente crisis eventualmente conlleva a un retorno al autoritarismo, y los beneficiarios previstos del programa terminan en peores condiciones que antes.[18]

---

[18] Segal, *Breaking the Mould*, p. 49.

Este escenario desafiaba directamente la ortodoxia económica del ANC, que a principios de los años noventa se encontraba bajo una fuerte presión por parte de sus electores en cuanto a estar listo, una vez que tomara posesión del gobierno, para tomar dinero prestado y gastarlo en reparar las inequidades del apartheid. Cuando miembros del equipo de escenarios, con el apoyo de Mboweni y Manuel, presentaron su trabajo al Comité Ejecutivo Nacional del partido, el que incluía tanto a Nelson Mandela (presidente del ANC) como a Joe Slovo (presidente del Partido Comunista de Sudáfrica), fue Slovo, refiriéndose al fracaso de los programas socialistas en la Unión Soviética y en otros lugares, quien argumentó que "Ícaro" necesitaba ser tomado en cuenta con mucha seriedad.

Cuando le Roux y Malatsi presentaron "Ícaro" al Comité Ejecutivo Nacional del Congreso Panafricano –el cual hasta ese momento se había negado a abandonar la lucha armada y a participar en las próximas elecciones–, Malatsi fue franco sobre el peligro que percibió en las posiciones de su propio partido: "Éste es un escenario sobre la calamidad que caerá sobre Sudáfrica si nuestros oponentes, el ANC, llegan al poder. Y si no lo hacen, nosotros los vamos a empujar hacia esa calamidad". Con esta declaración fuertemente autocrítica, él sostenía que la política económica declarada por su partido dañaría al país y también a su propia popularidad.

Uno de los miembros del comité preguntó luego a Malatsi por qué el equipo no había incluido un escenario sobre una revolución exitosa. Él respondió: "He intentado lo más que pude, camaradas, pero teniendo en cuenta las realidades del mundo de hoy, no veo cómo podemos contar una historia convincente sobre la forma en que una revolución exitosa podría darse durante los próximos diez años. Si alguno de ustedes puede contar una historia tal que sea convincente, yo buscaré la manera de que el equipo la incorpore". Más tarde, le Roux recordó que ninguno de los miembros del comité pudo hacerlo, "y creo que el no haber podido explicar cómo ellos podrían hacer la revolución con la que estaban comprometidos, en un período de tiempo razonable, fue crucial para los cambios posteriores en su postura. No sólo los escenarios que uno acepta tienen un impacto, sino también los que uno rechaza".[19]

---

[19] Comunicación personal con Pieter le Roux, 2012.

Esta conversación sobre los escenarios fue seguida de un día completo de debate estratégico en el comité. Después de aquello, el PAC renunció a las armas, se unió a la contienda electoral y cambió su política económica. Malatsi dijo: "Si observas las políticas del PAC anteriores a nuestra conferencia política en septiembre de 1993, no había lugar para el cambio. Si miras nuestra política luego de la conferencia, tuvimos que modificar la política de tierras; tuvimos que modificar un buen número de cosas. Estos cambios estuvieron directa o indirectamente influenciados por Mont Fleur".[20]

Estos y muchos otros debates —algunos provenientes directamente de Mont Fleur, otros no— alteraron el consenso político en la oposición y en el país (el Presidente de Klerk defendió sus políticas diciendo "no soy una avestruz").[21] Cuando el gobierno del ANC llegó al poder en 1994, una de las sorpresas más significativas en relación con las políticas que implementó fue su disciplina fiscal consistentemente estricta. El periodista veterano Allister Sparks se refirió a este cambio fundamental en la política económica del ANC como "La gran vuelta en U".[22] En 1999, cuando Mboweni se convirtió en el primer presidente negro del Banco de Reserva en el país (una posición que mantuvo por diez años), él tranquilizó a los banqueros locales e internacionales diciendo: "No somos Ícaro; no hay necesidad de temer que volemos demasiado cerca del sol". En el año 2000, Manuel, que para entonces era el primer Ministro de Finanzas negro del país (una posición que mantuvo por trece años), dijo: "No hay una línea recta entre Mont Fleur y nuestra política actual. Zigzaguea un poco, pero buena parte de ella se puede rastrear hasta Mont Fleur. Podría cerrar los ojos ahora y contarles sobre aquellos escenarios sin ninguna dificultad. Los he interiorizado, y si tú has interiorizado algo, entonces es probable que lo lleves contigo de por vida".[23]

La disciplina económica del nuevo gobierno permitió que la tasa real de crecimiento anual de Sudáfrica saltara del uno por ciento entre 1984 y 1994, al tres por ciento entre 1994 y 2004. En 2010, Clem Sunter observó qué tan bien había navegado Sudáfrica, no sólo en su transición hacia la democracia sino también

---

[20] Gillespie, "The Footprints of Mont Fleur", p. 41.

[21] Comunicación personal con Pieter le Roux, 2012.

[22] Allister Sparks, *Beyond the Miracle: Inside the New South Africa* (Johannesburgo, Sudáfrica: Jonathan Bell Publishers, 2003), p. 170.

[23] Documento de trabajo sin publicar, 2000.

en la posterior recesión global: "Así que reciban una reverencia, todos aquellos de ustedes que estuvieron involucrados en la iniciativa de Mont Fleur. Ustedes pueden haber cambiado nuestra historia en una coyuntura crítica".[24]

Los mensajes del equipo de Mont Fleur acerca del futuro del país fueron simples y persuasivos. No todo mundo concordaba con dichos mensajes: algunos comentaristas pensaban que el análisis del equipo era superficial y muchos de la izquierda consideraban que la conclusión acerca del conservadurismo fiscal era incorrecta. No obstante, el equipo triunfó al colocar en la agenda nacional, una hipótesis y una propuesta cruciales acerca de la política económica post-apartheid. Esta propuesta prevaleció, en parte porque parecía tener sentido en el contexto del consenso económico prevaleciente en el mundo, y en parte porque Manuel y Mboweni ejercieron mucha influencia en la toma de decisiones económicas del nuevo gobierno durante mucho tiempo. De esta forma, el trabajo del equipo marcó la diferencia en lo que sucedió en el país.

Mont Fleur no sólo contribuyó sino que también ejemplificó el proceso a través del cual los sudafricanos lograron su transformación como país. La esencia del proceso de Mont Fleur —un grupo de líderes provenientes de todo el sistema conversando sobre lo que estaba sucediendo, lo que podría suceder y lo que necesitaban que sucediera en su sistema, y luego actuando en base a lo que habían aprendido— fue empleada en los cientos de foros de negociación (la mayoría de ellos sin usar la metodología de escenarios como tal) en cada ámbito de la transición: desde la reforma educativa hasta la planificación urbana, hasta una nueva constitución. Ésta era la forma de trabajar que produjo el chiste que escuché acerca de la opción práctica y la opción milagrosa. Los sudafricanos triunfaron al encontrar una forma de avanzar juntos. Ellos triunfaron al implementar "la opción milagrosa".

Ni el proyecto de Mont Fleur en lo particular ni la transición de Sudáfrica en general fueron perfectos ni completos. Muchos de los problemas y de los actores fueron dejados fuera, muchas de las ideas y de las acciones fueron muy reñidas, y muchas nuevas dinámicas y dificultades surgieron posteriormente. La transformación de un sistema social complejo como el de Sudáfrica nunca es fácil, infalible ni permanente. Pero Mont Fleur contribuyó a crear un avance pa-

---

[24] Clem Sunter, "The Icarus Scenario", News 24.com, 20 de enero, 2010.

cífico en una sociedad que se encontraba violentamente estancada. Rob Davies, uno de los miembros del equipo y más tarde Ministro de Comercio e Industria, dijo: "El proceso de Mont Fleur trazó el rumbo a seguir para aquellos de nosotros que estábamos comprometidos a encontrar un rumbo a seguir".[25]

[25] Comunicación personal con Rob Davies, 1992.

Capítulo 2
Una nueva forma de trabajar con el futuro

Cuando el ejercicio de escenarios de Mont Fleur terminó en 1992, yo quedé inspirado y también con ciertas dudas. Estaba claro para mí que el ejercicio había contribuido a crear un cambio en Sudáfrica pero no me quedaba claro si esta forma de trabajar se podría utilizar en otros contextos, ni cómo podría hacerse. ¿En qué tipo de situaciones podría ser útil la planificación transformadora por escenarios? Para que sea útil, ¿cuáles resultados tendría que producir y qué insumos requeriría? Y para producir esos resultados, ¿cuáles serían los pasos esenciales a seguir?

Estas preguntas me encaminaron hacia una exploración que llevo haciendo ya por 20 años. Después de que me mudé a Sudáfrica en 1993, busqué oportunidades ahí y en otros lugares para trabajar con personas que estuvieran intentando abordar desafíos complejos. Encontré colegas y juntos hemos trabajado en muchos proyectos diferentes, con diferentes retos, a diferentes escalas, en diferentes países, con diferentes actores y utilizando diferentes metodologías. Estas experiencias me han ofrecido muchas oportunidades para la prueba y muchas oportunidades para el error, y muchas más oportunidades para el aprendizaje. Gradualmente fui encontrando respuestas a mis preguntas.

Cuándo usar la planificación transformadora por escenarios

El contexto sudafricano que dio a luz al ejercicio de escenarios de Mont Fleur resulta haber sido un ejemplo particular de un tipo general de situación. La planificación transformadora por escenarios puede ser útil para personas que se encuentran en una situación que reúna las tres características siguientes.

En primer lugar, dichas personas consideran que la situación en la que se encuentran es inaceptable, inestable o insostenible. Su situación puede haber estado así durante algún tiempo ya, puede actualmente estarse desarrollando así, o quizás puede llegar a estar así en el futuro. Es posible que se sientan asustados, emocionados o confundidos. En cualquier caso, estas personas no pueden o no están dispuestas a seguir como estaban antes, ni a adaptarse ni a huir de lo que está sucediendo. Piensan que no tienen otra alternativa más que tratar de transformar su situación. Los participantes en el proyecto de Mont Fleur, por ejemplo, veían el apartheid como algo inaceptable, inestable e insostenible, y vislumbraron las negociaciones políticas recién abiertas como una oportunidad para contribuir a su transformación. Otra situación, hipotética, podría ser la de aquellas personas en una comunidad que piensan que las condiciones en sus escuelas son inaceptables y quieren cambiarlas.

En segundo lugar, estas personas no pueden transformar su situación por cuenta propia ni trabajando sólo con sus amigos y colegas. Incluso aunque ellas quisieran, no son capaces de imponer o de forzar una transformación. El sistema socio-político-económico más amplio (el sector o la comunidad o el país) en el que ellas y su situación se incrustan es demasiado complejo –tiene demasiados actores, demasiadas interdependencias, es demasiado impredecible– como para ser comprendido o modificado por un solo individuo, organización o sector, incluso uno con muchas ideas, recursos y autoridad.[26] Estas personas necesitan, por tanto, encontrar una manera de trabajar junto a actores de todo el sistema en su conjunto.

Los sudafricanos que querían transformar la situación del apartheid habían estado intentando por décadas forzar esa transformación a través de protestas masivas, sanciones internacionales y resistencia armada; pero dichos esfuerzos no habían tenido éxito. Mont Fleur y otros procesos multiactor de principios de los años noventa (que fueron precipitados por esfuerzos previos muy intensos), proporcionaron a los sudafricanos una nueva forma de trabajar con otros actores

---

[26] Me refiero aquí a las consecuencias de la complejidad social, dinámica y generativa, respectivamente. Véase Adam Kahane, *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009:5). Véase también a Peter Senge y Otto Scharmer, "Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers", en Peter Reason y Hilary Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001:23).

provenientes de todo el sistema. En el ejemplo de la comunidad, cambiar las condiciones en las escuelas podría requerir el involucramiento, no sólo de los ciudadanos interesados y de los administradores de las escuelas, sino también de maestros, padres y estudiantes, entre otros.

En tercer lugar, estas personas no pueden transformar su situación de forma directa. Los actores que necesitan trabajar juntos para hacer esta transformación se encuentran demasiado polarizados como para poder asumir de frente este trabajo. No están de acuerdo ni en cuál es la solución ni en cuál es el problema. A lo sumo, están de acuerdo en que se enfrentan a una situación que todos ellos encuentran problemática, aunque en diferentes aspectos y por diferentes razones.[27] Por lo tanto, cualquier intento de implementar una solución directamente sólo aumentará la resistencia y rigidez. Así, la transformación debe ser abordada indirectamente, iniciando con la construcción de entendimientos, relaciones e intenciones compartidos.

Todos los actores que se reunieron en Mont Fleur estaban de acuerdo en que el apartheid era irremediablemente problemático y necesitaba ser desmantelado, pero llegaron al lugar con profundas diferencias en cuanto a sus diagnósticos de las razones por las cuales era problemático y a sus prescripciones sobre cómo debería ser transformado. El proceso de escenarios les permitió crear denominadores en común. En el ejemplo de la comunidad, los administradores, maestros, padres y estudiantes podrían tener una larga historia de desacuerdos improductivos, lo que significa que no pueden simplemente sentarse y empezar a actuar juntos.

La planificación transformadora por escenarios es, entonces, una forma en que las personas pueden trabajar con situaciones problemáticas complejas que quieren transformar pero que no pueden hacerlo unilateral o directamente. Esta forma de trabajar con el futuro se puede utilizar para enfrentar dichas situaciones en todos los niveles: local, sectorial, regional, nacional o global (las historias de este libro son todas a nivel nacional porque ésta es la escala en la que he hecho la mayor parte de mi trabajo y el nivel que conozco mejor). La planificación transformadora por escenarios no es una vía para que los actores se adapten a

---

[27] Aprendí esta distinción crucial entre problemas y situaciones problemáticas de Kees Van der Heijden.

una situación, ni para forzar su transformación, ni para implementar una propuesta previamente formulada, ni para negociar entre varias propuestas previamente formuladas. Es una manera en que los actores pueden trabajar cooperativa y creativamente para salir del estancamiento y avanzar.

Cómo funciona la planificación transformadora por escenarios

En un proceso de planificación transformadora por escenarios, los actores transforman su situación problemática a través de una transformación de ellos mismos, en cuatro distintas maneras.

En primer lugar, los actores transforman sus entendimientos. Las historias de sus escenarios articulan su síntesis colectiva de lo que está pasando y de lo que podría pasar en y alrededor del sistema del cual forman parte. Ellos visualizan con nuevos ojos su situación y, sumamente importante, sus propios roles en su situación. En una situación polarizada, confusa o estancada, estos nuevos entendimientos, claros y compartidos, permiten un movimiento, permiten avanzar.

En segundo lugar, los actores transforman sus relaciones. Trabajando juntos en el equipo de escenarios profundizan su empatía y confianza en los demás actores del equipo y de todo el sistema, así como su capacidad y voluntad de trabajar juntos. Este fortalecimiento de las relaciones cruzadas dentro del sistema es a menudo el resultado más importante y duradero de este tipo de proyectos.

En tercer lugar, los actores transforman sus intenciones. Sus entendimientos y relaciones transformados cambian la forma en que ven lo que pueden y deben hacer para afrontar lo que está sucediendo en su sistema. Los actores transforman su voluntad fundamental.

En cuarto lugar, las transformaciones de los entendimientos, las relaciones, y las intenciones de los actores les permiten transformar sus acciones, y de esa manera transformar su situación.

La historia de Mont Fleur ejemplifica esta lógica de cuatro partes. Los participantes construyeron una nueva forma de entender los desafíos políticos, económicos y sociales que enfrentaban los sudafricanos y luego crearon cuatro escenarios sobre cómo los sudafricanos podrían intentar abordar dichos desafíos. Los participantes construyeron nuevas relaciones y alianzas, especialmen-

te entre líderes de partidos, sectores y razas hasta entonces separados; y construyeron nuevas intenciones con respecto a lo que necesitaban hacer en sus propias esferas de influencia para tratar de prevenir los escenarios de "Ícaro", "Avestruz" y "Pato lisiado", y alcanzar el "Vuelo de los flamingos". Durante los años que siguieron, estos nuevos entendimientos, relaciones e intenciones permitieron a los participantes y a otras personas con las que interactuaron, llevar a cabo una serie de acciones alineadas que contribuyeron de hecho a alcanzar esas intenciones.

En el ejemplo de la comunidad, un grupo de ciudadanos interesados, administradores, maestros, padres y estudiantes, podría construir un conjunto de escenarios (tanto deseables como indeseables) acerca de lo que podría suceder dentro y en torno a sus escuelas y su comunidad. Este trabajo en conjunto podría permitirles entender y confiar más uno en el otro, y aclarar qué es lo que tienen que hacer para cambiar las condiciones en sus escuelas. Entonces podrían ser capaces de actuar, juntos y por separado, para llevar a cabo estos cambios.

La planificación transformadora por escenarios puede generar transformaciones como las mencionadas en estos dos ejemplos, únicamente si están presentes tres componentes. La planificación transformadora por escenarios es una tecnología social compuesta que reúne tres tecnologías ya existentes en una nueva forma de trabajo que puede generar nuevos resultados.[28] Si alguno de estos componentes se encuentra ausente, esta nueva forma de trabajar no va a funcionar.

El primer componente es un equipo proveniente de todo el sistema, compuesto por actores perspicaces, influyentes e interesados. Estos actores constituyen un microcosmos estratégico del sistema en su conjunto: no provienen de una sola parte o facción del sistema y no son solamente observadores del mismo. Todos ellos quieren abordar una situación problemática en particular y saben que no pueden hacerlo solos. Los actores eligen unirse a este equipo porque creen que tendrán más éxito si pueden actuar juntos.

---

[28] Brian Arthur dice que las nuevas tecnologías provienen de combinaciones nuevas e inesperadas de las ya existentes. Véase W. Brian Arthur, *The Nature of Technology: What it is and How it Evolves* (Nueva York: Free Press, 2009).

El segundo componente es un contenedor fuerte dentro del cual estos actores puedan transformar sus entendimientos, sus relaciones y sus intenciones.[29] Las fronteras de este contenedor se diseñan de tal forma que el equipo sienta suficiente protección y seguridad, así como suficiente presión y fricción, como para poder ejecutar su demandante labor. Construir un contenedor así requiere poner atención a múltiples dimensiones del espacio dentro del cual el equipo realiza su trabajo: el posicionamiento político del ejercicio, de forma tal que los actores se sientan en capacidad de reunirse con sus contrapartes provenientes de otras partes del sistema, sin ser vistos como traidores por parte de los suyos; las condiciones psicosociales del trabajo, de manera que los actores se sientan capaces de tomar conciencia de sus propios pensamientos y acciones y desafiarlos (y haberlos desafiado); y la ubicación física de las reuniones, de tal forma que los actores puedan relajarse y poner atención a su trabajo sin interrupciones ni distracciones.

El tercer componente es un proceso riguroso. En un proceso de planificación transformadora por escenarios, los actores construyen un conjunto de historias relevantes, desafiantes, verosímiles y claras sobre lo que podría suceder —no sobre lo que sucederá (un pronóstico) ni sobre lo que debería suceder (un deseo o propuesta)— y después actúan conforme a lo que aprendieron en esa construcción. Lo singular de este proceso de escenarios es que es pragmático e inspirador, racional e intuitivo, conectado a y crítico del entendimiento dominante, e inmerso en y desconectado de la complejidad y el conflicto de la situación. Además, el futuro es un espacio más neutral, el cual todos los actores desconocen por igual.

El proceso de planificación transformadora por escenarios que fue inventado en Mont Fleur, se originó en el proceso de planificación adaptativa por escenarios inventado en Shell dos décadas antes —pero le da un giro de 180 grados a ese proceso adaptativo. En un proceso de planificación adaptativa por escenarios, los líderes de una organización construyen y emplean historias acerca de lo que podría pasar en el mundo exterior a su organización, a fin de formular estrategias y planes que permitan a su organización encajar, sobrevivir y prosperar en

---

[29] Este principio contenedor está explicado en Crane Wood Stookey, *Keep Your People in the Boat: Workforce Engagement Lessons from the Sea* (Halifax: Nueva Escocia: ALIA Press, 2012).

una gama de futuros posibles. Ellos usan la planificación adaptativa por escenarios para anticiparse y adaptarse a futuros que creen que no pueden predecir, o que no pueden, ni deben ni necesitan influenciar.

Sin embargo, la planificación adaptativa por escenarios es útil únicamente hasta cierto punto. Algunas veces, las personas se encuentran en situaciones que son demasiado inaceptables, inestables o insostenibles como para que deseen o sean capaces de tolerarlas y adaptarse a ellas. En tales situaciones, necesitan un enfoque que no sólo se anticipe y adapte al futuro, sino que también lo influencie o lo transforme. Por ejemplo, un enfoque adaptativo para vivir en una comunidad asolada por el crimen podría incluir el empleo de cerraduras, alarmas o guardias, mientras que un enfoque transformador podría contemplar el trabajo con otras personas para reducir los niveles de criminalidad. Una respuesta adaptativa al cambio climático podría incluir la construcción de diques para protegerse del aumento en el nivel del mar, mientras que un acercamiento transformador podría contemplar trabajar con otros para reducir las emisiones de gas con efecto invernadero. Ambos enfoques son racionales, viables y legítimos, pero son diferentes y requieren diferentes tipos de alianzas y acciones.

La diferencia clave entre la planificación adaptativa y la transformadora por escenarios tiene que ver con el propósito. La planificación adaptativa por escenarios utiliza historias sobre futuros posibles para estudiar lo que podría pasar, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que estudiar el futuro es insuficiente, y por lo tanto emplea también historias sobre futuros posibles para influenciar lo que podría pasar. Para lograr estos dos propósitos diferentes, la planificación adaptativa por escenarios se enfoca en producir nuevos entendimientos sistémicos, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que los nuevos entendimientos por sí mismos son insuficientes, y entonces se enfoca también en producir nuevas relaciones cruzadas en el sistema y nuevas intenciones para la transformación sistémica. Para producir estas dos series de resultados diferentes, la planificación adaptativa por escenarios requiere de un proceso riguroso, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que el proceso por sí mismo es insuficiente, y por ende también requiere de un equipo que provenga de todo el sistema y de un contenedor fuerte.

La planificación transformadora por escenarios permite a la gente transformar su situación problemática mediante la construcción de alianzas sólidas entre actores que entienden profundamente la situación, se entienden uno al otro, y entienden aquello que necesitan hacer.

Los cinco pasos de la planificación transformadora por escenarios

He aprendido cómo hacer la planificación transformadora por escenarios a lo largo de 20 años de prueba y error. He observado cuando estos proyectos fallan al despegar y cuando tienen éxito en su lanzamiento, cuando se estancan y cuando fluyen, cuando colapsan y cuando siguen adelante. De esta forma, he podido discernir qué funciona, qué no funciona y por qué, y unir estas piezas en un proceso simple de cinco pasos. Los cinco pasos son los siguientes:

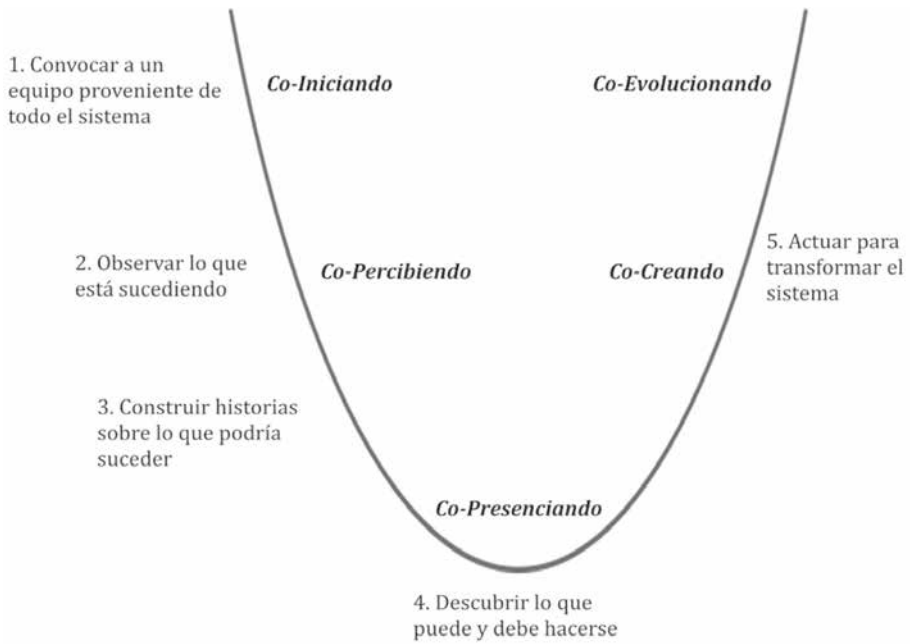
1) Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema
2) Observar lo que está sucediendo
3) Construir historias sobre lo que podría suceder
4) Descubrir lo que puede y debe hacerse
5) Actuar para transformar el sistema

Este proceso se parece a un antiguo camino de mulas: aunque no es la única forma de avanzar, es una forma que ha demostrado ofrecer una ruta confiable luego de haber intentado muchas alternativas durante muchos años.

Estos cinco pasos pueden ser enmarcados como una aplicación del Proceso-U para la transformación de situaciones problemáticas complejas.[30] El Proceso-U es un modelo de transformación que incluye cinco movimientos: co-iniciando (en la planificación transformadora por escenarios, éste es el paso de la convocatoria), co-percibiendo (los pasos de observación y construcción),

[30] El Proceso-U está descrito en Peter Senge *et al.*, *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (Nueva York: Broadway Business, 2008); y en Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 2009). También aprendí sobre el Proceso-U de Jeff Barnum.

co-presenciando (el paso del descubrimiento), y co-creando y co-evolucionando (el paso de la acción). El Proceso-U es un proceso indirecto —una desviación— en el sentido de que es una forma de desestancarse y avanzar hacia la transformación de una situación problemática mediante pausas y alejamientos de la situación. Es un proceso creativo en el sentido de que lo que puede y debe hacerse en el lado derecho de la U no es visible desde el lado izquierdo sino solamente puede ser descubierto a lo largo del camino. Y es un proceso fractal en el sentido de que cada paso a lo largo de la U contiene, dentro de sí, una U más pequeña, por lo que los actores repiten múltiples veces los cinco movimientos, desde que co-inician hasta que co-evolucionan.



Los cinco pasos de la planificación transformadora por escenarios

La planificación transformadora por escenarios aborda situaciones problemáticas de forma lenta y de adentro hacia fuera. En el transcurso de los cinco

pasos, los actores transforman gradualmente sus entendimientos, sus relaciones y sus intenciones y por ende, sus acciones. A través de este proceso, la transformación se extiende desde los líderes individuales hacia el equipo de escenarios, hacia las organizaciones y sectores que ellos dirigen y hacia el sistema social en su conjunto.

Un proyecto de planificación transformadora por escenarios puede ser amplio o acotado, grande o pequeño, largo o corto. Sin embargo, mi experiencia sugiere que para que una situación problemática compleja pueda ser transformada, deben existir ciertos parámetros ideales. Es posible que se logre tener éxito fuera de estos parámetros, pero va a resultar más difícil o se tendrá que utilizar métodos diferentes a los descritos en este libro.

En el primer paso, un equipo convocante de 5 a 10 personas ensambla un equipo de escenarios de 25 a 35 actores líderes provenientes de todas partes del sistema (incluyendo a los convocantes mismos). Un equipo convocante o un equipo de escenarios más pequeños, difícilmente tendrán la diversidad requerida para lograr una perspectiva de y una influencia en el sistema en su conjunto. Equipos convocantes o de escenarios de mayor tamaño, van a encontrar dificultades para desarrollar la intimidad y el compromiso que el proceso requiere. Hay otros métodos para trabajar con equipos mucho más grandes, pero no son compatibles con la combinación estructurada de procesos racionales e intuitivos del trabajo de escenarios.

El equipo de escenarios lleva a cabo el segundo, tercero y cuarto pasos en tres o cuatro talleres de tres o cuatro días cada uno (con trabajo de soporte realizado entre talleres), repartidos en un espacio de entre cuatro y ocho meses. Un proceso con menos talleres o con talleres más cortos o menos espaciados, es poco probable que ofrezca al equipo el tiempo necesario para profundizar lo suficiente (y para perderse lo suficiente) a fin de transformar sus entendimientos, relaciones e intenciones. (Mi compañero Bill O'Brien dijo lo siguiente con relación al tiempo necesario para un trabajo de transformación: "Tener un hijo tarda nueve meses, no importa cuántas personas hagan el trabajo").[31] Un proceso con

[31] Comunicación personal con Bill O'Brien, 2000. También véase William O'Brien, *Character at Work: Building Prosperity Through the Practice of Virtue* (Boston: Paulist Press, 2008).

más talleres o con talleres más largos o más espaciados va a encontrar difícil mantener la energía y el impulso requeridos.

Finalmente, el equipo de escenarios junto con otras personas, llevan a cabo el quinto paso en un lapso de tiempo entre cuatro y ocho meses adicionales, o más. Un proceso más corto tendrá poca probabilidad de proveer el tiempo suficiente para que las acciones del equipo transformen su situación. Sin embargo, sus acciones pueden extenderse por varios años, ya sea dentro del proyecto de escenarios o después de su conclusión. Un proyecto de planificación transformadora por escenarios puede comenzar un proceso de transformación sistémica, pero el proceso en sí puede tomar generaciones en completarse.

La planificación transformadora por escenarios es simple, pero no es fácil, ni directa ni está garantizada. El proceso es emergente, casi nunca se desenvuelve de acuerdo a lo planificado, y siempre se requiere de un diseño y de un rediseño adaptados específicamente al contexto. Por ende, la única forma de aprender este proceso es practicarlo en una variedad de situaciones.

Los cinco pasos descritos en los siguientes cinco capítulos constituyen, por consiguiente, no tanto una receta a seguir como una serie de directrices a tener presentes. Para cada paso, ofrezco dos o tres ejemplos distintos derivados de mi propia experiencia, con algunos de los ejemplos esparcidos a lo largo de distintos pasos. Algunos de los ejemplos ilustran el éxito de un equipo al avanzar, y otros el fracaso o la suspensión del proceso. Me enfoco en mis propias experiencias, muchas de ellas en situaciones extremas, porque éstas resaltan con colores brillantes las dinámicas universales de estos procesos que son más difíciles de discernir en situaciones más ordinarias; y también resaltan desde adentro y desde cerca las dinámicas que son más difíciles de discernir desde afuera o desde más lejos. Ya he contado algunas de esas historias anteriormente pero las utilizo aquí para extraer ciertas lecciones metodológicas en particular. Finalmente, para cada paso doy una serie de instrucciones procesuales. Todos esos procesos están concentrados en el capítulo de “Recursos”.

Capítulo 3
Primer paso: Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema

El primer paso de un proyecto de planificación transformadora por escenarios es reunir a un equipo de personas que provengan de todas las partes de un sistema, que quieran —y puedan entre todas— influenciar el futuro de ese sistema. El sistema puede ser una comunidad, un sector o un país: cualquier conjunto social-político-económico que sea demasiado complejo como para ser comprendido o cambiado por cualquiera de sus partes.

Consiguiendo el compromiso de los actores clave

La situación política, económica y social de Zimbabue ha sido extremadamente problemática. Diversos actores nacionales y extranjeros han visto la situación (qué es lo que está pasando, por qué y cuáles son sus consecuencias) de forma totalmente diferente. El resultado han sido años de polarización, violencia y estancamiento.

En 2010, seis líderes de Zimbabue —dos empresarios, dos vice-rectores de universidad, un investigador del área laboral y un líder religioso— decidieron convocar un proceso transformador de escenarios para ayudar a su país a encaminarse hacia un mejor rumbo.[32] Cada uno de estos líderes era ampliamente respetado y entre ellos tenían una variedad de historias políticas y afinidades.

Reflexionaron juntos sobre a cuáles sectores de la sociedad de Zimbabue —cuáles partidos políticos, entidades gubernamentales, empresas y organizacio-

[32] Véase Choice Ndoro *et. al.*, *The Great Zimbabwe Scenarios: A Map of Four Possible Futures* (Harare, Zimbabue: The Great Zimbabwe Scenarios Project, 2012).

nes no gubernamentales— necesitaban incluir en su proceso y cuáles individuos dentro de cada sector serían invitados a formar parte del equipo de escenarios. Hablaron con líderes clave cuyo apoyo político y financiero necesitaban para iniciar el proceso, incluyendo aquellos que podrían detenerlo si llegaban a oponerse a él. Nombraron a su iniciativa el Proyecto de Escenarios del Gran Zimbabue, en referencia al extraordinario monumento de 1000 años de antigüedad en el sitio de la capital del antiguo reino de Zimbabue. Contrataron a un director de proyecto, a un facilitador, a un administrador y a mí.

Una vez que los convocantes identificaron e invitaron a los 40 miembros del equipo de escenarios (que incluyó a los convocantes mismos), dos miembros del personal condujeron entrevistas de tres horas de duración con cada uno de los participantes. El personal preparó después una síntesis de las entrevistas, que nosotros presentamos en el primer taller del equipo. Originalmente, teníamos la intención de enviarla al equipo antes del taller pero nos preocupaba que generara controversias y pudiera desanimar a algunas personas a participar en el taller, así que lo entregamos a los miembros del equipo después de que llegaron al recinto.

El equipo encontró que la síntesis, la cual reflejaba sus propios pensamientos en toda su complejidad y contradicción, resultó ser una lectura fascinante. Una conclusión sorprendente y crucial que sacaron a partir de su lectura fue que ninguno de ellos estaba feliz con la situación actual —aunque estaban descontentos desde perspectivas diferentes y por razones distintas. La síntesis proporcionó un sólido punto de partida para el diálogo del equipo sobre los futuros posibles.

Uno de los miembros del equipo hizo un comentario que llegó a resonar en todo el grupo: “En Zimbabue, a menudo construimos nuestras casas detrás de altos muros de concreto (los llamamos “durawalls”) que nos impiden ver lo que pasa afuera. En nuestra sociedad hacemos lo mismo: nos sentamos al interior de los durawalls de nuestro propio pensamiento y no nos damos cuenta de que podría haber otras formas de considerar lo que está sucediendo. Pienso que el objetivo de este proyecto debería ser derrumbar nuestros durawalls mentales y permitir que más de nosotros podamos ver más de lo que está sucediendo”.

El equipo se dio cuenta de que para derrumbar sus durawalls, tenían que suspender sus propios supuestos. Esto significaba que necesitaban tomar con-

ciencia y examinar críticamente la forma en que cada uno de ellos pensaba sobre lo que había estado sucediendo, lo que estaba sucediendo y lo que podría suceder en el país. El equipo continuó enfatizando esta suspensión durante sus reuniones y eso les ayudó a superar numerosos, profundos y peligrosos desacuerdos.

El proyecto se encontró con muchos obstáculos y avanzó con reveses. Los convocantes tuvieron problemas para conseguir financiamiento (algunos donantes pensaban que la situación de Zimbabue no tenía esperanza; otros querían financiar algunos programas comunitarios de base específicos y no diálogos generales multi-actor); tuvieron también problemas para superar la arraigada animosidad entre los actores y para lidiar con los contratiempos organizacionales y administrativos que resultaban de todo eso. Muchas veces pensé que el proyecto ya estaba muerto pero los convocantes, el personal y los miembros del equipo seguían aferrados a él y el trabajo continuó.

El mayor desafío que enfrentó el proyecto fue lograr que todos los partidos políticos participaran en los talleres. La mayoría de los políticos sospechaban de encuentros tan neutrales, transpartidarios y sin un guión, y confiaban en poder alcanzar sus objetivos sin participar en ellos. Sin embargo, gradualmente, a través de los talleres muchos de ellos llegaron a confiar en la intención del proyecto y a ver lo útil que podría ser para el país y para ellos mismos, y se unieron al proceso. Hacia el final del proyecto, el equipo era ampliamente representativo de los actores clave del país y por tanto, tenía el potencial de ser ampliamente verosímil e influyente. En el contexto extremadamente polarizado de Zimbabue, esto constituía un logro extraordinario y valioso por sí mismo.

Abandonando un esfuerzo de convocatoria

La relación entre aborígenes y no-aborígenes en Australia ha sido problemática desde que los ingleses llegaron en 1788. El estatus legal de los aborígenes —la titulación de sus tierras, su derecho a votar, sus libertades civiles— se ha visto continuamente impugnado. Los índices de salud, educación, encarcelamiento y expectativa de vida de los aborígenes han sido consistentemente mucho peores que los de otros australianos.

Muchos individuos e instituciones han intentado abordar esta situación problemática de muchas maneras distintas, incluyendo la creación de empleos, servicios sociales, cambios de políticas, demandas legales y renovación cultural. Sin embargo, los avances han sido limitados. La situación continúa caracterizada por la miseria, la desesperanza y el enojo.

En octubre de 2007, Patrick Dodson, uno de los líderes aborígenes más conocidos y respetados del país, propuso un diálogo nacional de escenarios. El propósito del diálogo sería "crear una visión compartida para Australia, que respete nuestras diversas tradiciones, nos una en un sentimiento de pertenencia y nos inspire para construir un futuro mejor". Reclutó a Sarah Maddison, una colega de la Universidad de New South Wales, y con mi apoyo y el de otros, comenzaron a convocar a este diálogo.

Nuestro esfuerzo pasó por muchos ciclos de entusiasmo y de vacilación. Una iniciativa tan ambiciosa para un país tan extenso requería grandes inversiones de atención, tiempo, credibilidad y dinero. Por eso, cada persona que se involucrara o que fuera a involucrarse (incluyéndome), tenía que juzgar si el esfuerzo daría frutos y si éstos valdrían la inversión realizada. No había forma de saberlo con seguridad, así que cada uno de nosotros tenía que hacer un balance considerando una gran cantidad de aspectos: el valor de un diálogo nacional de escenarios comparado con otros esfuerzos más directos para abordar la situación; el contexto político al trabajar en este asunto, incluyendo qué tan importante y urgente sería considerado en comparación con otros asuntos; los recursos disponibles para el diálogo; y el atractivo de trabajar en equipo con personas de ideologías, intereses y personalidades diferentes.

En diciembre de 2010, el Primer Ministro de Australia designó a Dodson para co-presidir el Panel de Expertos sobre el Reconocimiento Constitucional de los Indígenas Australianos. El panel de alto nivel ofreció una extraordinaria oportunidad para modificar las leyes básicas del país y abordar la injusticia histórica ocasionada a los aborígenes australianos mediante una consulta pública en todo el país, y luego darle forma a un referéndum nacional para enmendar la Constitución. En mayo de 2010, ante este y otros esfuerzos alternativos, abandonamos el diálogo de escenarios. Algunas personas involucradas se disgustaron; otras más se sintieron aliviadas; yo me sentí decepcionado.

Muchas personas han intentado de muchas formas abordar la relación entre australianos aborígenes y no aborígenes. Muchas de estas iniciativas han fallado; la nuestra fue una de ellas. Tal vez nosotros o algunos otros encontrarán una forma más exitosa de usar el enfoque de escenarios —por ejemplo, con un marco, enfoque, escala o tiempos distintos. Al trabajar con situaciones problemáticas complejas, no hay apuestas seguras.

Cómo convocar a un equipo conformado por personas de todo el sistema

Usted observa lo que está ocurriendo en su comunidad, sector o región, y no se encuentra contento con lo que ve. Visualiza posibles futuros que no está dispuesto a aceptar porque prolongan un presente inaceptable, destruyen un presente aceptable o no logran materializar el potencial del presente. Y usted no está dispuesto tampoco a dejar que la suerte u otras personas decidan lo que vaya a suceder. Usted quiere contribuir a crear un mejor futuro.

Su preocupación no abarca el futuro de todo sino que está enfocada en una situación particular —inmediata o de largo plazo, acotada o amplia, pequeña o grande— que considera problemática y por la cual siente responsabilidad; esta situación es un estado o aspecto de un sistema social-político-económico específico. Evalúa las fronteras del sistema en el cual se está enfocando y con el cual se está comprometiendo; siempre tendrá la opción de considerar también otros eventos más allá de dichas fronteras.

Usted no necesita definir la situación o el sistema con mucha precisión y puede modificar sus definiciones conforme su trabajo progrese. Por ejemplo, la situación inicial que le preocupa podría estar definida en un principio como resultados precarios en temas de salud en su ciudad. El sistema en el cual se está enfocando podría definirse inicialmente como las relaciones entre ciudadanos, profesionales de la salud, y actores normativos, no lucrativos y empresariales. Usted tiene siempre la opción de considerar también eventos que sucedan fuera de la ciudad y en otros campos, como la alimentación, la política o la economía.

Usted piensa que el sistema es demasiado complejo como para ser "arreglado" desde arriba o desde fuera por algún jefe o autoridad. Cree que no puede cambiar este sistema trabajando únicamente por su cuenta o con amigos y colegas. Será necesario contar con un grupo de personas interesadas o actores provenientes de todo el sistema: gente que afecta y es afectada directamente por lo que sucede en el sistema. Este equipo va a incluir a extraños y adversarios que no se conocen, que no están de acuerdo entre sí o que desconfían unos de otros.

Usted sabe que no existe consenso entre estos actores sobre lo que debería suceder en el futuro o incluso sobre lo que está sucediendo en este momento. Cree que un equipo proveniente de todo el sistema podría aportar una valiosa contribución construyendo un mapa de futuros posibles que informen e inspiren las acciones que ellos y otras personas van a realizar. Decide que intentará organizar un proyecto de planificación transformadora por escenarios.

Usted sabe que un proceso así es demasiado complejo y demandante como para ser organizado por una sola persona. Busca algunos aliados de otras partes del sistema para que juntos tengan una comprensión más amplia, una mayor credibilidad y acceso a más redes. Su pequeño grupo es nombrado el "equipo convocante", y de ahora en adelante el "usted" implicado en esta iniciativa es plural y no singular. Mientras más fragmentado y polarizado se encuentre el sistema social con el que estén trabajando, más importante será considerar al proyecto, desde el principio, como apartidista e inclusivo, no manipulado ni en beneficio de una sola parte o facción. En el ejemplo anterior sobre la salud en la ciudad, su equipo convocante podría incluir a un activista, un médico, un funcionario del gobierno y un empresario, todos ellos preocupados por los precarios resultados en salud (tal vez por diferentes razones) y deseosos de hacer algo para cambiar dichos resultados. Ustedes entienden que una planificación transformadora por escenarios es un proceso emergente así que, aunque saben desde el principio las características de los resultados que quieren producir —entendimientos, relaciones, intenciones y acciones para abordar la situación problemática— no saben cómo van a lucir estos resultados ni cómo van a poder obtenerlos: van a descubrirlo en el camino. Al mismo tiempo, para poder subir a otros a bordo, necesitan tener un esquema general de lo que intentan hacer (el cual podrán ir ajustando a medida que se desarrolla el proceso). Ustedes redactan el propósito o la lógica de su proyecto. También preparan un plan para el mismo

con sus objetivos, enfoque, participantes, tiempos, presupuesto, etcétera. Sitúan los recursos que van a necesitar para ejecutar su plan. Para esto necesitan encontrar personas que realicen donaciones de dinero o servicios en especie (por ejemplo, un espacio para las reuniones, transporte, investigación, personal) —personas que aprecien el valor de dicha perspectiva dialógica para lograr un cambio sistémico.

Estos proyectos normalmente no comienzan con un propósito fuerte, claro y común. Comienzan con distintas personas viendo la situación en la que se encuentran como problemática, generalmente bajo distintos aspectos y por distintas razones. Con el tiempo, estos proyectos construyen entendimientos, relaciones e intenciones compartidas.

El éxito de su proyecto dependerá sobre todo de la gente que forme parte de su equipo de escenarios. Ellos ejercerán la mayor influencia sobre el contenido y las consecuencias del proceso, y también serán quienes resulten mayormente influenciados por éste. A nivel individual, los miembros del equipo habrán de ser perspicaces, influyentes y estar comprometidos. Deberán ser personas que tengan interés en mejorar el futuro del sistema (probablemente incluyendo a jóvenes); ser líderes respetados en sus propias organizaciones, sectores o comunidades (aunque no tengan las posiciones más importantes e incluso no sean conocidos fuera de sus organizaciones); ser pensadores curiosos y sistemáticos que puedan y quieran reflexionar y hablar libre y abiertamente; y ser líderes con energía y orientados a la acción (no solamente espectadores ni seguidores), que tomarán las introspecciones de este trabajo y actuarán en consecuencia en sus propias esferas de influencia.

Como equipo, deberían reunir una gama de orígenes y perspectivas (sectoriales, ideológicas, profesionales, geográficas, etcétera, ampliándose el conjunto de participantes que generalmente se involucran en este tipo de actividades, a fin de incluir a aquellos con puntos de vista distintos u opuestos) que les permita trabajar juntos para observar el sistema emergente como un todo. También deberían tener una serie de posiciones y conexiones (de negocios, gubernamentales y de la sociedad civil) que les permitan influir en el sistema en su conjunto. El equipo debería ser un microcosmos o fractal de todo el sistema.

Las personas se unirán a este equipo si creen que los esfuerzos que están llevando a cabo para cambiar el sistema por su cuenta son o podrían volverse

deficientes, y si piensan que unirse al equipo será algo seguro y que valdrá la pena. Que valga la pena significa que el futuro del sistema les importa y que trabajar en un equipo tan heterogéneo les permitirá tener una influencia mayor (más sabia, más amplia, más rápida) en dicho futuro. Que sea seguro significa que confían en que los organizadores no tienen una agenda oculta ni partidista, y que al unirse al equipo sus propios intereses no se verán comprometidos.

El mayor desafío al que ustedes se enfrentarán al ensamblar este equipo es que algunas de las personas que consideran más necesarias para integrarlo, no tienen deseos de participar. En particular, las personas que tienen mucho poder y están satisfechas con la situación tal como está —no tienen deseos de que cambie— se mostrarán a menudo reacias a unirse a un esfuerzo que pretenda describir y abrir nuevos futuros posibles. (En sistemas jerárquicos y autoritarios puede ser particularmente difícil encontrar personas que estén dispuestas a comprometerse con una forma nueva y creativa de pensar y actuar). Tendrán que buscar personas que estén más abiertas a este tipo de ejercicio y también necesitarán delimitar y planear el ejercicio de forma que se pueda apreciar como algo potencialmente valioso en vez de amenazante. Siempre tendrán la opción de arrancar sin ellos. En tal caso, necesitarán discernir profundamente sobre si un equipo incompleto será capaz de tener la influencia que ustedes buscan sobre el sistema.

La forma en que ustedes identifican, establecen una conexión con, y suben a bordo a los miembros del equipo es sencilla, pero no fácil. Pueden hablar con la gente, en persona, individualmente, acerca de lo que ustedes y ellos están tratando hacer. Les piden retroalimentación y consejo (incluyendo sugerencias sobre qué otras personas podrían ellos ayudarles a subir a bordo) y les preguntan si están interesados en unirse a su esfuerzo. Algunas de las personas con las que hablen no tendrán interés alguno en lo que están haciendo, otros no estarán interesados en unirse pero les darán algún apoyo y otros más se unirán con mucho entusiasmo. Así continúan hasta que logren formar un equipo.

Al mismo tiempo que ustedes están reclutando su equipo con personas provenientes de todas las partes del sistema, también están construyendo un contenedor fuerte. Esto significa que están definiendo su proyecto —su lógica y objetivos articulados, quiénes lo van a liderar, quiénes lo van a financiar, quiénes lo van a controlar, en dónde se va a ubicar institucionalmente, cómo se comunican y con quién, cuáles son las reglas del juego— de forma que el equipo sienta a la

vez la suficiente protección y seguridad, así como la presión y fricción necesarias para permitirles hacer ese trabajo tan desafiante. Ustedes se ocupan de las dimensiones políticas, psicosociales y físicas de este contenedor.

Ahora les toca llevar a cabo entrevistas en profundidad con cada miembro del equipo. Estas entrevistas sirven para varios propósitos: conocer el pensamiento actual de los miembros sobre aquello que es importante en torno a lo que está sucediendo y lo que podría suceder en y alrededor del sistema sobre sus esperanzas y temores en cuanto al futuro del sistema y sobre sus expectativas en torno a este proyecto; ayudarles a prepararse para el trabajo del proyecto y dar respuesta a cualquier confusión o preocupación que podrían tener al respecto; y para empezar a construir confianza y relación entre los participantes.

Ustedes toman notas detalladas durante estas entrevistas y después preparan un documento síntesis que incluya declaraciones literales organizadas por temas pero sin atribuir comentarios específicos a individuos. Esta no-atribución hace que las entrevistas sean más seguras para los entrevistados y también despersonaliza las observaciones. Envían este documento a todos los miembros del equipo antes de la primera reunión; esto permitirá al equipo sumergirse directamente en el siguiente paso de otorgarle un sentido a la rica diversidad de sus diferentes perspectivas sobre este complejo contexto. Los temas que los entrevistados han enfatizado y que ustedes han resaltado en el documento, sirven también para enfocar el trabajo de escenarios que van a realizar y proporcionan la piedra angular para la relevancia de sus escenarios.

El reto fundamental que enfrentan en este primer paso es el habitual reto empresarial de intentar crear algo que todavía no existe. Están tratando de reunir a un equipo de líderes de todo un sistema, que no se conocen o no se entienden o no confían unos en los otros. Mientras más inédito y difícil sea reunir a estos actores, mayor será el valor creado al hacerlo. El hecho de que estos actores probablemente nunca se hayan reunido anteriormente no significa que no puedan hacerlo ahora.

Necesitan decidir, ahora y también más adelante, si continúan intentando organizar este proyecto. (La mitad de los proyectos de planificación transformadora por escenarios con los que me he involucrado han fallado durante este primer paso de convocatoria.) Muchas de las personas con las que ustedes hablan se muestran escépticas o sospechan de la iniciativa. Algunas personas a las que

les interesa el *status quo* o que se encuentran enfrascadas en su propio esfuerzo contestatario para lidiar con el problema, son hostiles. Necesitan trabajar duro para superar la fragmentación centrífuga y la polarización que les motivó en un inicio a tratar de organizar el proyecto. Es probable que necesiten intentarlo muchas veces y con muchas personas diferentes antes de que logren encontrar una manera en la que el proyecto despegue. Pueden fallar y decidir alejarse, o intentarlo de otra manera, en otro momento.

Si han tenido éxito en este primer paso, la convocatoria, serán capaces de ver en forma embrionaria los resultados transformadores que tal proceso puede producir. A través de sus conversaciones con una amplia gama de actores, han obtenido algunos entendimientos iniciales sobre lo que está sucediendo y podría suceder en y alrededor del sistema del cual ustedes forman parte. Un grupo diverso de actores, muchos de los cuales no se conocían previamente entre sí, ha comenzado a establecer relaciones con un cierto grado de comprensión y confianza mutuas. Y ustedes han empezado a clarificar sus intenciones acerca de qué es lo que pueden hacer en este proceso y más allá.

Capítulo 4
Segundo paso: Observar lo que está sucediendo

El segundo paso en un proyecto de planificación transformadora por escenarios es que el equipo de escenarios construya un conocimiento básico compartido de lo que está sucediendo en el sistema del cual forman parte y al cual buscan influenciar. Ellos inician este trabajo desde posiciones discrepantes en el sistema y con perspectivas diferentes sobre el mismo, así que este proceso requiere que ellos trasciendan sus opiniones ya formadas y vean las cosas con nuevos ojos. Requiere que ellos vean, no solamente su parte del sistema, sino más del sistema en su conjunto. Requiere que ellos se abran, investiguen y aprendan.

Permitiendo a más personas ver más del todo

De 1960 a 1996, Guatemala sufrió una guerra civil genocida que desgarró el tejido social del país. De una población total de 7 millones, más de 200,000 personas fueron desaparecidas (asesinadas) y más de 1 millón fueron desplazadas por la fuerza. El gobierno de Guatemala fue responsable de casi toda esta violencia, la cual dirigió, en su mayor parte, en contra de la población indígena en el país.[33]

En 1996, el gobierno y los insurgentes firmaron los acuerdos de paz. En 1998, un grupo diverso de líderes nacionales —un rector de universidad, una lideresa indígena, una activista de derechos humanos, un embajador ante las Naciones Unidas, un ministro del gabinete, dos empresarios— iniciaron el proyecto

[33] Véase Commission for Historical Clarification, *Guatemala: Memory of Silence-Report of the Commission for Historical Clarification* (Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science, 1999).

Visión Guatemala para ayudar a los guatemaltecos a pensar juntos sobre el futuro y así contribuir a reparar el tejido social e implementar los acuerdos establecidos.[34] El proyecto fue organizado en cooperación con el gobierno, financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y administrado por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Los iniciadores eligieron a Elena Díez Pinto para ser la directora del proyecto en base a sus calificaciones personales y profesionales y también porque era considerada como imparcial e independiente (uno de los iniciadores dijo que ella "ni olía ni hedía"), así que era percibida por todos los sectores como alguien confiable.

El equipo de escenarios reunió a altos líderes de todos los sectores, incluyendo a políticos, religiosos, periodistas, sindicalistas, líderes indígenas, activistas de oenegés, y ex oficiales de las guerrillas y del ejército. Elena Díez observó que al comienzo, el equipo estaba separado en los bandos usuales:

> Cuando llegué al hotel para almorzar antes de la sesión inicial, lo primero que noté fue que los indígenas estaban sentados juntos, los militares estaban sentados juntos, los activistas de derechos humanos estaban sentados juntos. Y pensé "no se van a hablar unos a otros". En Guatemala, hemos aprendido a ser muy corteses. Somos tan corteses que decimos "sí" pero pensamos "no". Yo estaba preocupada de que fuésemos tan corteses que los verdaderos temas nunca llegaran a emerger.[35]

A fin de poder hablar juntos productivamente acerca del futuro, el equipo necesitaba primero crear un lenguaje común para hablar del pasado y del presente. Dedicaron los primeros dos talleres a compartir e intentar darle un sentido a sus divergentes experiencias y entendimientos. En un equipo tan dividido y heterogéneo, incluso el encuentro más sencillo podía resultar maravillosamente sorprendente e informativo. Un día, invité a todos los miembros del equipo a escoger un compañero al que consideraran como el más diferente a ellos mismos, y a caminar juntos para conversar durante una hora por el pueblo afuera del

---

[34] Véase Elena Díez Pinto *et al.*, *Los Escenarios del Futuro* (Ciudad de Guatemala, Guatemala: Visión Guatemala, 1999), y Elena Díez Pinto, "Building Bridges of Trust: Vision Guatemala, 1998-2000", en Kaufer *et al.*, *Learning Histories*. Véase también Kahane, *Power and Love,* pp. 32-35, 42-46, y 113-27.

[35] Elena Díez Pinto, "Building Bridges of Trust", p. 45.

hotel. Cuando regresaron de su caminata, algunos de ellos se encontraban literalmente pasmados de asombro por haber visto su contexto común a través de unos ojos tan distintos a los suyos. Un funcionario de gobierno comentó un poco después:

> No nos damos cuenta de la gran riqueza que hay en los otros. No la vemos. Hay mucho, demasiado que aprender de gente de la que, siendo sinceros, nunca consideraríamos posible aprender algo.[36]

Muchos de estos encuentros entre miembros del equipo de escenarios fueron dramáticos y transformadores. Personas con orígenes, ideologías y cosmovisiones radicalmente distintas —ex guerrilleros y militares, empresarios de derecha y activistas de izquierda, líderes indígenas rurales y miembros de la élite urbana— hablaron y trabajaron juntas de forma abierta y sincera a lo largo de cuatro talleres de tres días cada uno, y esto cambió la forma en la que muchos de ellos veían a su país, a los demás y a sí mismos. Estos encuentros también fueron transformadores para mí: me conmovieron hasta las lágrimas y el gozo ante el horror y la belleza de lo que estaba siendo revelado y generado.

Una vez les pedí a los miembros del equipo traer al taller un objeto físico que representara para ellos la realidad actual de Guatemala. Pusimos nuestras sillas en círculo, y uno por uno fueron presentando sus objetos y colocándolos en una mesa baja al centro del círculo: una mazorca de maíz, alimento básico y semillas para más alimento de las cuales, de acuerdo a una leyenda indígena, la humanidad se había formado; varias prendas de tejidos tradicionales elaborados con hilos de muchos colores brillantes que representaban a los diversos grupos étnicos del país; una fotografía de una hija de cinco años de edad; dos copias de los acuerdos de paz; y un afiche de Myrna Mack, antropóloga que había sido asesinada por conducir una investigación sobre la población desplazada por la guerra. De esta forma, el equipo construyó una rica fotografía metafórica de sus diversos entendimientos en torno a su compleja situación.

Para el segundo taller, organizamos un día de discusiones mediante paneles de expertos en diferentes tópicos sobre los que el equipo quería aprender más.

---

[36] *Ibid.*, 47.

Quedaron especialmente fascinados con un panel de historiadores, quienes ofrecieron interpretaciones marcadamente contrastantes de cómo el país había llegado a ser como era en ese momento. Uno de esos historiadores era un profesor indígena con un doctorado y su presencia en sí misma fue reveladora para el equipo; los indígenas forman la mitad de la población de Guatemala pero han sido marginados.

En otra ocasión, el equipo viajó en autobús a visitar una gran cooperativa indígena en tierras altas a unas cuantas horas del recinto del taller. Esta "jornada de aprendizaje" también fue reveladora, mostrando una empresa más sofisticada y exitosa de lo que la mayoría de la élite capitalina hubiera imaginado, ofreciendo también una oportunidad para sostener conversaciones relajadas y profundas durante los largos trayectos en bus.

Estas distintas experiencias estructuradas de aprendizaje ayudaron al equipo a construir un entendimiento compartido sobre lo que estaba sucediendo y lo que podría suceder en su país. En particular, les permitió ver la posibilidad de un escenario al que llamaron "La ilusión de la palomilla", acerca del peligro de continuar dependiendo de un liderazgo dictatorial (como el de una palomilla zumbando alrededor de una llama); de otro que llamaron "El zigzagueo del ronrón", un escenario sobre un desarrollo errático y desigual; y de un escenario sin precedentes que llamaron "El vuelo de las luciérnagas", sobre un sistema social construido e iluminado por las diversas contribuciones de todos. Una visión más amplia del pasado y del presente generó una visión más amplia del futuro.

Llevando a cabo un examen disciplinado de la realidad actual

En 1996, se inició un proyecto de escenarios en Canadá en el contexto de una creciente polarización política en torno a si la provincia de Quebec debería independizarse, dividiendo al país. Diversos políticos y no políticos habían estado intentando resolver este asunto por décadas pero sin éxito. Un referéndum realizado en Quebec el año anterior había rechazado la independencia por un margen de apenas uno por ciento. El equipo de escenarios incluyó a actores de ambos polos y el nombre del proyecto —Escenarios para el Futuro— fue cuida-

dosamente neutral, así como la declaración de los convocantes en cuanto al propósito del proyecto:

> Los convocantes del Proyecto Escenarios para el Futuro somos ciudadanos preocupados que reflejamos un amplio espectro de perspectivas e intereses. Nos hemos reunido con un solo propósito: crear una nueva oportunidad para promover el diálogo sobre el futuro entre canadienses. Los convocantes no compartimos preferencia alguna por un resultado en particular a raíz de dicho diálogo; tenemos visiones distintas. Sin embargo, sí compartimos la convicción de que una conversación así de seria y el desarrollo de entendimientos compartidos, constituyen algo esencial y urgente.[37]

El personal proporcionó al equipo de escenarios un soporte de investigación estructurada. Durante su primer taller, el equipo acordó cuatro temas específicos sobre los cuales consideraban que necesitaban aprender más: nuevos enfoques sobre la gobernanza, incluyendo la relación cambiante entre gobernantes y gobernados; el futuro del trabajo y de la distribución del ingreso; las implicaciones de la globalización en la economía y el gobierno, incluyendo la relación cambiante entre fronteras económicas y políticas; y las implicaciones de la globalización para el surgimiento de una perspectiva postmoderna, así como sus implicaciones para la sociedad y la gobernanza.

Previo al segundo taller, encontramos y enviamos al equipo 15 artículos sobresalientes en torno a esos temas. Invitamos al taller a diez pensadores notables en esos tópicos para formar cuatro paneles de medio día; llamamos a esas personas "personas-recurso" para enfatizar que su papel era el de ser un recurso para el equipo en lugar de ser expertos que impusieran sus puntos de vista. Luego de cada panel, el equipo examinó detenidamente las certezas e incertidumbres en torno al futuro, correspondientes a cada tema. Posteriormente, preparamos una transcripción de 135 páginas del taller, resaltando los principales puntos considerados y acordados sin llegar a atribuir punto alguno a ningún miembro del equipo en particular. Este examen disciplinado de la realidad actual sentó una base sólida para el trabajo posterior del equipo al construir escenarios.

---

[37] Daniel Coates *et al.*, "An Invitation to Participate in a Strategic Dialogue about Canada's Future" (Almonte, Ontario, Canada: The Scenarios for the Future Project, 1998).

Creando un espacio que permita una nueva percepción

En 2008, un pequeño grupo de amigos y colegas convocó al Proyecto Jornada Judío-Israelí, para construir una base y una dirección comunes en la población judía de Israel, tan fragmentada y polarizada.[38] La visión de los convocantes consideraba que el crecimiento de las profundas divisiones en esta población —entre izquierda y derecha, religiosos y seculares, halcones y palomas, y colonos y aquellos que vivían dentro de las fronteras establecidas antes de 1967— estaban dificultando cada vez más al país lidiar con sus numerosos y complejos desafíos, incluyendo el cómo vivir en paz con los palestinos dentro y fuera de Israel. Ofer ZaIzberg, un investigador que trabajó con el equipo, describió de la siguiente forma la lógica detrás de este esfuerzo:

> El conflicto se ha vuelto una cacofonía. Con el paso del tiempo, la discusión se ha vuelto cada vez más polarizada, repleta de tabúes y por tanto, simplista. Esto deja a los judíos de Israel sin una capacidad real para acordar una estrategia en común... Trazar un mapa de las posibilidades clave constituye un peldaño crucial para moverse hacia una estrategia concertada. Se necesita de un enfoque colectivo judío-israelí que se centre en lo posible más que en lo deseable.[39]

Los convocantes invitaron a una muestra representativa de diversos líderes judío- israelíes para buscar juntos respuestas a la pregunta "¿qué tipo de sociedad podemos concebir, de la cual nosotros y nuestros descendientes estemos orgullosos de formar parte y en la cual podamos convivir con nuestros vecinos no judíos?". La innovación de este marco holístico fue la revisión de las interrogantes internas estancadas de los valores y la visión judíos, en el contexto de las tensas preguntas externas vinculadas.

Las divisiones entre judíos israelíes y entre ellos y sus vecinos se manifestaban, no solamente en la creciente separación política, intelectual y social, sino también en una creciente separación física (por ejemplo, la "valla de separación"

---

[38] Véase Ofer Zalzberg, *EU Partnership for Peace-Israeli Track* (Londres: Oxford Research Group, 2009), y Kahane, *Power and Love,* pp. 75-87.

[39] Zalzberg, *EU Partnership for Peace,* 1.

a lo largo y dentro de la Ribera Occidental), y consecuentemente en un espacio compartido reducido. Ante ello, una de las características importantes de este proyecto era la creación de un espacio temporal compartido, dentro del cual los miembros del equipo pudieran reunirse y trabajar. Este espacio compartido era difícil de crear ya que había, desde el inicio, muchos desacuerdos sobre en dónde reunirse, bajo qué reglas y quiénes deberían estar involucrados. Este espacio lo percibí como el de una complicada familia ampliada, con un sentido de conexión y un destino compartido, pero también con muchas discusiones y resentimientos de larga data.

El equipo terminó reuniéndose en tres talleres de cuatro días cada uno, en dos locaciones distintas en Israel y una más en el vecino Chipre (estos distintos entornos permitieron al equipo realizar jornadas de aprendizaje en diferentes realidades locales). Debido a que el equipo incluía a varios miembros del parlamento israelí, quienes tenían sesiones de lunes a miércoles, los talleres se llevaron a cabo de jueves a domingo e incluían todo el Sabbat judío, que dura desde el viernes al atardecer hasta el sábado por la tarde. Además, puesto que el equipo incluía a muchos judíos religiosos, no podíamos hacer ningún tipo de trabajo —ninguna sesión formal, redacción de documentos ni viaje— durante ese período de 24 horas.

Estos períodos forzados de no-trabajar resultaron ser, para mi sorpresa, los más productivos de todo el proceso. El equipo utilizó esos días para relajarse, orar, comer y conversar juntos. Algunos miembros del equipo dieron pláticas informales muy reflexivas. Y cada sábado en la mañana se reunían para estudiar el capítulo del Torá prescrito para esa semana en particular. Esas sesiones fueron siempre amistosas, argumentativas y sincronísticas, en las que el capítulo prescrito planteaba invariablemente interrogantes profundas —por ejemplo, acerca de religiosidad, divisiones sociales o convivencia entre vecinos— que llegaban al corazón del trabajo de escenarios del equipo.

Un miembro del personal reflexionó un poco después:

> En una de nuestras reuniones posteriores, el rabino Azriel, del Consejo de Rabinos de los Asentamientos, estaba reflexionando sobre cuán fundamentalmente había cambiado su perspectiva mediante nuestro trabajo juntos: "Lo que ahora observo, y lo que me sorprende, es que preferiría vivir en un escenario que

yo no escogí y que no me gusta pero que toma en consideración a mi persona y a mis necesidades, que en un escenario que sí me guste pero que no te toma a ti en consideración". Después de que dijo eso, el salón se sumió en un silencio sagrado —y los israelíes no suelen a menudo quedarse callados. Ése fue uno de esos preciosos momentos de gracia que hacen que aquellas pruebas y tribulaciones de nuestra jornada valieran la pena.[40]

Escenario	*Soberanía judía*	*Identidad judía*
Un hogar judío	Estado-nación (territorio)	Hegemonía religiosa ortodoxa militarista sionista
Dos hogares para dos pueblos	Estado-nación (pueblo)	Hegemonía secular sionista estatista
Un hogar para dos pueblos	Sin soberanía	Comunal (judía en las esferas privada y pública, pero sin estado judío)
Un hogar compartido	Soberanía limitada	Un grupo étnico territorial (el ser judío equivale a una autonomía cultural)

Los escenarios judío-israelíes, 2008

El espacio especial que creó el equipo les permitió observar su presente y sus futuros posibles con ojos nuevos. En particular, ellos pudieron ir más allá de sus distintos sueños y pesadillas, y articular cuatro desafiantes escenarios caracterizados por cuatro formas fundamentalmente distintas en las cuales la soberanía y la identidad judío-israelí podían ser entendidas y estructuradas. En un contexto caracterizado por la separación y el estancamiento, el equipo abrió nuevas posibilidades para avanzar juntos.

[40] Comunicación personal con Tova Averbuch, 2008.

Cómo observar lo que está sucediendo

Ustedes ya convocaron a su equipo de escenarios y se encuentran listos para empezar a trabajar juntos. Todos están interesados en y preocupados por el futuro de su sistema, pero tienen entendimientos radicalmente diferentes sobre lo que necesita suceder en el futuro, e incluso sobre la veracidad e importancia de lo que ha sucedido en el pasado o está sucediendo en el presente. Además, no se puede estudiar directamente el futuro sino únicamente el pasado y el presente. El escritor de ciencia ficción William Gibson dijo una vez: "El futuro ya está aquí —es sólo que no está distribuido muy equitativamente".[41] Así que el segundo paso de su trabajo consiste en llevar a cabo un estudio sistemático y sistémico del pasado y del presente.

Pierre Wack, cofundador del equipo de escenarios de Shell, enfatizó que la fase más importante del trabajo de escenarios era la fase de "inhalación" al examinar la realidad actual en toda su complejidad, y que eso sentaba los cimientos para la fase posterior de "exhalación" al construir y diseminar las historias de escenarios. Un examen trivial y superficial de la realidad presente produce escenarios triviales y obvios acerca de las posibles realidades futuras. Wack enfatizó la disciplina de la percepción: "Observar el futuro se trata de observar las cosas con la focalización correcta para señalar infaliblemente los hechos o introspecciones que desbloquean o abren el entendimiento. Por consiguiente, la creación de escenarios se trata de una percepción aguda, o mejor aún, de una re-percepción —liberarse de viejas percepciones y prejuicios al mismo tiempo".[42]

Ustedes necesitarán seguir cuidando el contenedor o espacio en el cual su equipo va a trabajar. La calidad de su espacio afectará la calidad de sus resultados. En este contexto, el espacio se refiere tanto a la ubicación física de sus reuniones –necesitarán encontrar un lugar en donde puedan trabajar sin distracciones– como al carácter político, psicológico y espiritual de la "isla social" que están creando. Necesitarán un espacio en donde el equipo se sienta lo suficientemente seguro como para que pueda y quiera relajarse, compartir e intentar nuevas formas de pensar y relacionarse (así como hicieron los israelíes). El

---

[41] William Gibson, "The Science in Science Fiction" *Talk of the Nation,* National Public Radio, 30 de noviembre, 1999.

[42] Hardin Tibbs, "Pierre Wack: A Remarkable Source of Insight", *Netview* 9. 1998, p. 8.

trabajo de escenarios —los temas a tratar, con quiénes se van a tratar y las conclusiones extraídas— debe, en todos los casos, ser decidido libremente por el equipo de escenarios y no impuesto por los organizadores, ni por los patrocinadores ni por los facilitadores. También necesitarán un consenso sobre las reglas del juego que ayudarán a su equipo a trabajar colectivamente con creatividad y productividad.

El proceso de escenarios en su conjunto es un proceso emergente. También lo es este paso de observación y por ende tiene un ritmo repetitivo de tres fases: divergencia cuando surgen muchas ideas y opciones; emergencia cuando se toman el tiempo para pensarlas y hablar sobre ellas, dejándolas "cocinar"; y convergencia cuando se extraen conclusiones sobre lo que importa, lo que se acordó y los próximos pasos a seguir.[43] Ustedes necesitan ser conscientes de este movimiento de tres fases porque necesitarán tener la suficiente apertura para recibir una diversidad de insumos en la fase de divergencia; la paciencia para soportar la confusa, incómoda y creativa fase emergente; y la confianza para decidir y avanzar en la fase convergente —incluso si no todo está establecido y acordado (porque el proceso es iterativo, y en caso necesario, se puede volver más adelante a este paso de observación).

La fase divergente de este paso de observación implica examinar aquello que ha sucedido y continúa sucediendo en y alrededor de su sistema, desde tantas perspectivas como sea posible abordar con el tiempo y los recursos disponibles. Pueden hacer esto de distintas formas; al escoger entre ellas, seleccionen aquellas que le permitirán de mejor manera al equipo tomar conciencia de, desafiar y profundizar sus entendimientos sobre lo que está sucediendo. Sus principales recursos son las diferentes perspectivas, hechos e interpretaciones que tienen los miembros de su equipo como resultado de sus diferentes historias y de sus diversas posiciones dentro del sistema. A esto se añadirán perspectivas, hechos e interpretaciones de otras personas.

Pueden viajar juntos para visitar diferentes partes del sistema (como hicieron en Guatemala en su viaje a la cooperativa). Una jornada de aprendizaje consiste en una serie de encuentros, dentro de un área geográfica en particular, con personas, proyectos o lugares que ejemplifican aspectos importantes —ya sea

[43] Aprendí esta formulación de Louis van der Merwe.

que inspiren, que aleccionen o que intriguen— de lo que está sucediendo en el sistema mayor. El valor de tales encuentros radica en que su equipo podrá sostener conversaciones más precisas y profundas sobre lo que está sucediendo al hablar, no solamente de sus distintas experiencias aisladas sino también de una experiencia compartida que observan e interpretan de forma distinta.

Ustedes pueden invitar a personas-recurso a que preparen trabajos de investigación o a que se unan a algunas de las reuniones del equipo para conversar sobre aquellos temas de los que quieren aprender más (como hicieron los canadienses). Algunas veces estos individuos serán investigadores expertos y en otras ocasiones serán lo que Pierre Wack llama "personas notables", que poseen una bien fundamentada forma alternativa de ver lo que está sucediendo en el sistema.[44] La clave para obtener un aprendizaje efectivo en estas reuniones radica más en la interacción promovida por los aprendices (los miembros de su equipo), que en la conducción por parte de los presentadores, tal y como sucede en un típico formato de conferencia.

Otra forma de observar aquello que está sucediendo en su sistema es observarse a ustedes mismos (como hicieron en Israel). Si su equipo constituye de cierta forma un microcosmos del sistema social que están intentando comprender e influenciar, y si están dispuestos a poner atención a y conversar sobre lo que está sucediendo en ustedes y entre ustedes —eventos y patrones, pensamientos y sentimientos— entonces tendrán la oportunidad de observar en su propio salón de reuniones algunas de las dinámicas importantes presentes en el sistema mayor.

La fase emergente de este paso de dar sentido implica tomarse el tiempo, individualmente y en equipo, para sentarse con todas sus observaciones e intentar encontrarle sentido a lo que está sucediendo en el sistema. Al hacerlo, es importante que no solamente compartan sus observaciones verbalmente o por escrito, sino que también las expresen y hagan visibles para todo el equipo. Pueden hacer esto escribiendo o dibujando en rotafolios o en notas adhesivas, o construyendo modelos físicos con objetos cotidianos o con ladrillos Lego.[45] Estas representaciones tangibles de su pensamiento les ayudan a darle colectivamen-

---

[44] Kleiner, "The Man Who Saw the Future", 2.

[45] Una herramienta excelente es el Lego Serious Play, el cual aprendí a usar gracias a Per Kristiansen.

te un sentido a aquello que están observando, al mirarlo, organizarlo, desagregarlo y agregarlo de nuevo, revisarlo y así sucesivamente.

Una forma en que pueden darle un sentido a sus observaciones es buscando fuerzas motrices. Una fuerza motriz es una fuerza social, tecnológica, económica, medioambiental, cultural o política en o alrededor del sistema, en la que un pequeño cambio tendría un gran impacto sobre aquellos aspectos del sistema que les interesan. Pueden observar estas fuerzas motrices en tres niveles: en el nivel de los eventos observables (como los titulares de periódicos); en el nivel de patrones repetitivos de eventos a lo largo del tiempo o del espacio; y en el nivel de las estructuras sistémicas (relaciones entre distintas partes del sistema, distribuciones de recursos y de poder, reglas, hábitos y formas de pensamiento, etcétera).[46] Un ejemplo de una fuerza motriz sería "el nivel de atención política prestada a los retos medioambientales" (en el cual un pequeño cambio produciría un gran impacto sobre lo que suceda en las áreas de tecnología, energía y comercio). A nivel de eventos, esta fuerza motriz podría manifestarse como una decisión regulatoria a favor o en contra de una planta de producción de energía eléctrica específica; a nivel de patrones, como una serie de decisiones regulatorias similares; y a nivel de estructura, como nuevas leyes, organizaciones de campañas o hábitos de consumo.

No están intentando construir un modelo completo de lo que está sucediendo en y alrededor del sistema: eso sería imposible. Están intentando sistematizar y profundizar la conversación de su equipo sobre lo que está sucediendo y en particular, están intentando incluir hipótesis acerca de las estructuras subyacentes y no sólo observaciones en torno a eventos y patrones. Mientras mayor capacidad posean para ver los sistemas a nivel de estructuras, mayor será su capacidad para comprender e influir dichos sistemas.

La fase convergente de este paso de dar sentido, extrae conclusiones de lo que está sucediendo hoy en el sistema y que reviste mayor importancia para el futuro. Estas conclusiones pueden ser tentativas: es posible repetir varias veces el proceso entre este paso de observación y el siguiente, el paso de construcción. Un tipo de conclusión que resulta particularmente útil para la construcción de

---

[46] Véase Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Broadway Business, 2006).

escenarios comprende dos listas: una de certezas y otra de incertidumbres. Ustedes hacen las siguientes preguntas: "Observando las fuerzas motrices de nuestro sistema a nivel de la estructura sistémica, ¿cuáles son las certezas más importantes que tenemos sobre el futuro? ¿Cuáles son las incertidumbres más importantes sobre el futuro? ¿Cuáles son los dos extremos posibles de cada incertidumbre?" Por definición, esas certezas estarán presentes en todos los escenarios, mientras que las incertidumbres serán los principales diferenciadores entre aquellos. En el ejemplo previo, una certeza podría ser la creciente conciencia pública de los retos medioambientales. Una incertidumbre podría ser la relativa priorización política de los asuntos medioambientales versus los económicos; y los dos extremos de esta incertidumbre podrían ser la asignación de una prioridad más alta a los asuntos medioambientales que a los económicos y viceversa.

De la misma forma en que ustedes no pueden construir un modelo completo de la realidad actual del sistema en su conjunto, así tampoco pueden calcular en forma definitiva las certezas e incertidumbres sobre el futuro. Todo lo que pueden hacer es lograr un acuerdo dentro del equipo en torno a las certezas e incertidumbres, mediante una observación disciplinada y abierta de la realidad actual, y a través de un examen sistemático y paciente de las estructuras sistémicas subyacentes.

Durante este segundo paso de observación y después durante el tercer paso de construcción, deben mantenerse enfocados en aquello que podría pasar y no en lo que quieren que pase. Uno de los dilemas de la planificación transformadora por escenarios (en oposición a la adaptativa) es que uno está motivado a hacer este trabajo porque desea apasionadamente contribuir a la creación de futuros mejores, y al mismo tiempo el trabajo requiere de un examen desapasionado de un abanico de futuros posibles, incluyendo aquellos que podrían considerarse mejores y aquellos que podrían considerarse peores. La forma de lidiar con este dilema está en la separación y alternancia entre estas actitudes apasionadas y desapasionadas —y durante estos dos pasos ustedes necesitan aferrarse a la postura desapasionada. Esto quiere decir que necesitarán posponer, o al menos contener, las conversaciones acerca de qué parte de aquello que está sucediendo o que podría suceder quieren o no quieren, les gusta o no les gusta, piensan que es bueno o malo. Ese tipo de juicios nublan los pasos de observación y construc-

ción. Es sólo hasta el cuarto paso de descubrimiento que ustedes retornarán a sus evaluaciones apasionadas y normativas.

Hacia el final de este paso de observación ya habrán construido resultados transformadores adicionales. Ya poseen entendimientos ricos y compartidos, con más personas de entre ustedes observando más del sistema en su conjunto, del cual forman parte todos ustedes. Sus relaciones a través del sistema se han profundizado a partir de la experiencia de exploración conjunta y consciente del complejo y contencioso terreno, y de la aclaración de los puntos en los que concuerdan y en los que disienten. Y están comenzando a desarrollar una intención común en torno a qué, de aquello que está sucediendo en el sistema, requiere su atención y energía.

Capítulo 5
Tercer paso: Construir historias sobre lo que podría suceder

El tercer paso de un proyecto de planificación transformadora por escenarios es que el equipo construya un conjunto de escenarios útiles sobre lo que podría suceder en su sistema y sus alrededores. Para ser útiles, los escenarios deben ser relevantes, desafiantes, verosímiles y claros. Los escenarios útiles abren y posibilitan cambios en el pensamiento y el actuar de los actores en todo el sistema.

Utilizando el método deductivo para generar cuatro escenarios a partir de dos incertidumbres clave

El equipo de Escenarios del Gran Zimbabue profundizó su entendimiento común de las certezas e incertidumbres sobre el futuro, al conversar sobre la historia de su país y escuchar las perspectivas de personas-recurso invitadas, así como a partir de sus propias experiencias. Cuando llegaron a su tercer taller, que tuvo lugar en un hotel al lado del monumento del Gran Zimbabue, se encontraban enfocados en dos incertidumbres clave que consideraban esenciales para comprender el futuro.

La primera incertidumbre clave era si el pueblo de Zimbabue experimentaría pobreza o bienestar. La segunda, si los líderes en los diferentes niveles en Zimbabue se conectarían, comprometerían y resonarían con el pueblo, y si crearían cohesión entre los diferentes grupos generando así energía colectiva para alcanzar las metas sociales. El equipo conectó esta segunda incertidumbre con sus interrogantes más dolorosas, polémicas y cruciales acerca de la diversidad y la inclusión políticas y sociales. Además, el equipo pensó que podría, si trabajaban con otros, influir en el resultado de esta segunda incerti-

dumbre y por lo tanto ayudar a determinar qué escenario sería más probable que ocurriese.

Varios participantes nuevos y poderosos, provenientes de partidos políticos y del sector de seguridad, se unieron al equipo en su tercer taller. Durante el primer día, su incorporación provocó disputas y tensión; esa noche dormí mal. Sin embargo, para mediados del segundo día, todo el grupo se unió en un flujo relajado y creativo y yo me sentí aliviado. Esa tarde, todos caminamos a lo largo del sitio del Gran Zimbabue y regresamos tranquilos y reflexivos a la sala de reunión. Tres de los participantes comentaron: "El hecho de que todos podamos estar admirando una arquitectura increíble de algunos que se atrevieron a creer en sí mismos y crear algo de la nada, implica que si nos atrevemos a creer en nosotros mismos, a no dudar de nosotros mismos, entonces las generaciones futuras también podrán admirarnos y celebrarnos"... "El monumento me habló de liderazgo, visión, perseverancia y autosuficiencia. Si tenemos ese sólido liderazgo podemos hacer cualquier cosa"... "Para mí, las lecciones vinieron de la elección de con quién caminar: el elegir caminar con alguien con quien no suelo caminar, pero sabiendo que tenemos el mismo destino hacia un lugar de grandeza. Construir esta nación va a requerir la voluntad de construir relaciones cruzando puentes —culturales, raciales, políticos—, saliéndonos de nuestras zonas de confort y entablando conversaciones diferentes de aquéllas a las que estamos acostumbrados. Esta suspensión ha sido el regalo más grande: trascender esas diferencias a fin de tener una sola conversación".[47]

En el transcurso de este taller, el equipo llegó a acuerdos sobre el contenido de los cuatro escenarios, que dedujeron de sus dos principales incertidumbres. A continuación, eligieron nombres para los escenarios considerando y rechazando varios conjuntos de nombres con temas consistentes (tales como nombres de animales) y en lugar de ello eligiendo un conjunto con una mezcla de temas —un rasgo nacional, una máquina, dos animales— para evocar las características radicalmente distintas de los diferentes escenarios. En las semanas que siguieron, redactaron estos escenarios incorporando la metáfora de cada uno y explorando el reto específico que planteaba cada uno:

---

[47] Documento de proyecto sin publicar, 2011.

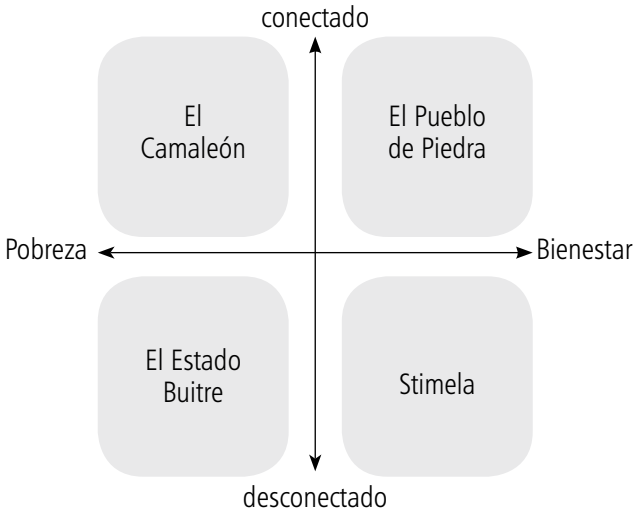
- "El pueblo de piedra" describe a un gobierno que responde a las necesidades de los ciudadanos y aborda con éxito los problemas sociales, económicos y políticos que han conformado históricamente a la nación. El Monumento del Gran Zimbabue es una obra arquitectónica notable construida con bloques de piedra bellamente cortados que se mantienen unidos sin argamasa, lo que demuestra una habilidad e innovación excepcionales. Ha conservado su carácter a través de décadas de suave lluvia, dulce luz, tormentas ocasionales y un sol atroz. Aunque en algunos lugares varias de las paredes empiezan a derrumbarse, no es una ruina. El principal reto que plantea este escenario es que los líderes nacionales logren hacer a un lado sus diferencias y, a partir de una visión y unos valores nacionales compartidos, construyan una nación a la que todos puedan pertenecer.

- "Stimela" (la palabra Ndebele para "locomotora") describe a un liderazgo que proporciona una visión de desarrollo viable, reúne a la nación detrás de esta visión y la implementa exitosamente conforme a un plan de desarrollo acordado. La locomotora es un medio primordial de transporte que aceita a las industrias y economías; sigue una ruta que es bien conocida y definida; no crea nuevos caminos sino que se limita a seguir los rieles de frío acero, transportando bienes y pasajeros a su destino deseado; no hay ningún desvío sorpresivo. El principal reto que plantea este escenario es que el enfoque dirigido hacia el desarrollo pudiera ocasionar que la población se desconecte del liderazgo.

- "El Estado buitre" describe a un gobierno que no logra conectarse con su gente y que persigue una agenda nacional de desarrollo que beneficia sólo a unos cuantos. Los buitres buscan su comida en áreas en las que hay cadáveres disponibles para su sustento; tienen una habilidad especial para identificar la presa débil que les ofrece una comida abundante; se asustan si la presa se defiende pero nunca vuelan muy lejos; no tienen ningún reparo en comerse viva a su presa. El principal desafío planteado por este escenario es que los líderes logren enfocarse en el desarrollo nacional y estén dispuestos a desprenderse de sus intereses económicos personales.

- "El camaleón" describe a un gobierno de coalición al que se le dificulta hacer que el país avance ya que los políticos siguen políticamente conectados a sus propias posiciones partidistas e ideológicas. El camaleón, con sus lentos movimientos, combate primero las amenazas disfrazándose con el color de su terreno. Consigue alcanzar una buena velocidad si persigue presas o está en peligro. Sin embargo, puede errar en responder al peligro y ser tomado por sorpresa. Puede a menudo olvidar sus verdaderos colores porque constantemente se mezcla con su entorno. El principal desafío planteado por este escenario es que un sistema inclusivo de gobernanza sea capaz de crear sendas de desarrollo que manejen la diversidad de forma efectiva a fin de construir una nación.

En medio de los altos niveles de polarización y conflicto en Zimbabue, estos escenarios representan una convergencia significativa entre todos los sectores en cuanto a una forma de pensar acerca de las opciones y los desafíos que el país enfrenta.



Los escenarios del Gran Zimbabue, 2012

Utilizando el método inductivo para generar escenarios innovadores

En 2009, el norte y el sur de Sudán que, combinados, integran el país más grande de África compartiendo fronteras con nueve países, parecían a punto de retornar a la guerra civil que entre 1983 y 2005 había ocasionado la muerte de dos millones de personas y desplazado a cuatro millones más. Dicha guerra había terminado con la firma del Acuerdo General de Paz, que proponía un referéndum a celebrarse en 2011 sobre la secesión de Sudán del Sur. Pero ahora el conflicto estaba escalando y muchos observadores locales e internacionales estaban preocupados por que el acuerdo pudiera ser violado y la situación se saliera de control, sumiendo a toda la región en la violencia.

El *Institute for Security Studies* (Instituto de Estudios de Seguridad), un tanque de pensamiento con sede en Sudáfrica, organizó un proyecto de planificación transformadora por escenarios.[48] Invitaron a los máximos dirigentes, tanto del Partido del Congreso Nacional (NCP) como del Movimiento de Liberación del Pueblo Sudanés (SPLM), los partidos gobernantes en el norte y sur, respectivamente, además de otros actores nacionales e internacionales para que participaran en un taller único de cuatro días en Pretoria.

Los invitados entendieron que alejarse de la intensa presión de su contexto cotidiano podría ser útil y aceptaron asistir al taller. Pagan Amum, el secretario general del SPLM, me dijo antes del taller: "Yo estaba en la guerra en el monte y sé que es posible hallarse frente a una línea de acción que sabemos producirá resultados desastrosos, pero ante la presión de la situación podríamos, sin embargo, tener que tomar esa línea de acción. Quiero que mis colegas tengan la oportunidad de hacer una pausa, dar un paso atrás y pensar detenidamente en lo que están haciendo".

Varios tanques internacionales de pensamiento ya habían producido escenarios para Sudán que partían de las dos incertidumbres obvias sobre el futuro (¿Sudán del Sur iniciará una secesión? ¿Volverán a la guerra civil Sudán del Norte y Sudán del Sur?) Y exploraron los cuatro escenarios obvios que podrían

---

[48] Paula Cristina Roque y Paul-Simon Handy, *Sudan Scenarios to Strategies Workshop* (Pretoria, Sudáfrica: Institute for Security Studies, 2010).

deducirse a partir de estas incertidumbres (guerra y secesión, paz y secesión, guerra y unidad, paz y unidad). En este taller queríamos innovar pensando "fuera de esa caja", por lo que utilizamos un método diferente para construir escenarios. El equipo realizó una lluvia de ideas de 30 escenarios elegibles, incluyendo escenarios que encarnaban la sabiduría convencional de las diferentes partes sobre lo que sucedería o debería suceder. De estos 30, lograron después de una conversación larga y complicada, elegir cuatro escenarios que pensaban serían los más útiles para mejorar la calidad del pensamiento estratégico entre ellos y sus colegas sobre el futuro de Sudán.

Los cuatro escenarios que eligieron incluyeron dos de los familiares y otros dos que eran nuevos. Había un escenario de coexistencia pacífica, "El amanecer definitivo", y uno de la guerra total, "Un sol que nunca se levanta". Luego había un escenario, "Salir del paso", sobre años de acomodamiento ambiguo en el que ni la guerra ni la paz estaban claras, para el cual ninguno de los actores estaba preparado. Y había un escenario, "Desviación", sobre una elusión de emergencia del Acuerdo General de Paz para evitar un retorno a la guerra; todos los actores que se habían centrado durante años en la difícil aplicación del acuerdo, consideraron este escenario un sacrilegio.

Me sorprendió y me impresionó la racionalidad con la que los participantes se abordaron a la tarea de construir escenarios sobre cuestiones de vida o muerte. Como lo había anhelado Amum, la mayoría de los participantes querían pensar detenidamente lo que podría pasar y lo que podrían hacer al respecto. Me recuerdo inclinado sobre una mesa de participantes del norte, orientándolos en la evaluación de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentarían si el sangriento escenario de "Un sol que nunca se levanta" llegase a ocurrir.

Los escenarios no-obvios propuestos por el equipo permitieron llegar a conclusiones también no-obvias. Una de ellas era que las partes tenían que concentrar sus energías no sólo en la aplicación del acuerdo, sino también en el mantenimiento de las relaciones entre ellas, a fin de ser capaces de resolver los peligrosos conflictos que inevitablemente seguirían surgiendo, incluso después de un referéndum. Mustafa Osman, asesor presidencial del NCP, escribió más tarde: "No había muchas diferencias entre las partes en ese taller, pero es ese

pequeño porcentaje que nos hace diferentes lo que se ha enfatizado en el pasado. Ahora tenemos que enfocarnos en nuestros puntos en común".[49]

En julio de 2011, Sudán del Sur se separó pacíficamente. Más tarde, estalló la lucha en la frontera Norte-Sur. El futuro de Sudán sigue siendo impredecible e influenciable.

Cómo construir historias sobre lo que podría suceder

Ahora que su equipo ha construido un rico entendimiento compartido sobre lo que está sucediendo dentro y alrededor de su sistema —su comunidad, sector, país o región— están listos para la construcción de escenarios. Su objetivo es encontrar, entre el infinito número de posibles historias sobre lo que podría suceder, las dos, tres o cuatro historias que consideren podrían ser más útiles. (Menos de dos historias sería una predicción o una visión, no escenarios; más de cuatro serían demasiadas para recordar, comunicar y utilizar.) Los escenarios son útiles cuando reúnen cuatro criterios: deben ser relevantes, es decir, iluminadores de las actuales circunstancias y preocupaciones y estar conectados con el pensamiento actual; deben ser desafiantes, visibilizando aspectos invisibles de dinámicas importantes y presentando interrogantes sobre el pensamiento actual; deben ser verosímiles, lógicos y estar basados en hechos; y deben ser claros, fáciles de recordar y distintos entre sí.

Hay dos métodos comunes para pasar de las listas de certezas e incertidumbres que ustedes produjeron en su anterior etapa de observación hacia un conjunto de escenarios.[50] Las certezas, por definición, tendrán el mismo valor en todos los escenarios. Las incertidumbres, en cambio, presentarán diferentes valores en diferentes escenarios.

El primero, el método deductivo (el que utilizaron los zimbabuenses) comienza por la elección de dos incertidumbres clave. Éstas son las que, en relación con las otras incertidumbres, tienen el mayor impacto sobre el sistema y a la vez son las

---

[49] *Ibid.*, 3.

[50] Éstos y otros métodos para construir escenarios se describen en Van der Heijden, Scenarios; Schwartz, *The Art of the Long View*, y Lawrence Wilkinson, "How to Build Scenarios", *Wired* (septiembre, 1995).

más impredecibles. Además, una o ambas de estas dos incertidumbres clave deberían tener resultados sobre los que ustedes —solos, con su equipo o con otras personas— puedan influir.[51] Las incertidumbres que cumplan estos tres criterios les ofrecerán escenarios que serán útiles al provocar interrogantes sobre las acciones que deben tomar, tanto para adaptarse al futuro, como para influir sobre éste.

Utilizan las dos incertidumbres que han elegido como los dos ejes de una matriz de dos por dos, obteniendo cuatro escenarios. A veces, los contenidos de uno o dos de los cuadrantes son inverosímiles y entonces terminarán con menos escenarios. Puede ser que tengan que probar varios pares de incertidumbres clave hasta encontrar un par que produzca escenarios útiles.

Con el segundo método, el inductivo (el que utilizaron los sudaneses), se empieza con una lluvia de ideas sobre muchos escenarios posibles; después los agrupan, los iteran y luego eligen los dos, tres o cuatro escenarios más útiles. El método inductivo es una forma del enfoque de "lógicas intuitivas" desarrollado en Shell, que se basa en la intuición colectiva de un equipo sobre lo que podría suceder.[52]

Ninguno de estos métodos es mecánico; ambos requieren que ustedes juzguen cuáles de las muchas historias posibles son las más útiles. En el método deductivo, ustedes hacen el juicio crítico al inicio, cuando eligen las dos incertidumbres importantes; mientras que en el método inductivo, ustedes hacen el juicio crítico más adelante, cuando eligen entre los muchos escenarios posibles. En el método deductivo, primero se desarrolla la estructura del conjunto de escenarios y luego se desarrolla la estructura de cada escenario, mientras que en el método inductivo se hace lo contrario. La principal ventaja del método deductivo es que es más directo, mientras que la principal ventaja del inductivo es que es más creativo. En todos los casos, su punto de referencia deben ser los cuatro criterios: ¿Cuáles de las muchas historias posibles son las dos, tres o cuatro más relevantes, desafiantes, verosímiles y claras?

Una vez que hayan decidido sobre este esqueleto de escenarios útiles, deberán agregarle carne a los huesos. Esto significa que deben desarrollar cada esce-

---

[51] Mientras que en la planificación adaptativa por escenarios se trabaja con las incertidumbres que tienen impacto y que son impredecibles, en la planificación transformadora por escenarios se trabaja con las que tienen impacto, son impredecibles y también influenciables. Le agradezco a Antonio Araníbar por esta importante instrospección.

[52] Véase Wilkinson y Keupers, *Re-percerving Scenarios*.

nario de modo que no conste simplemente de unos pocos descriptores generales sino que posea una narrativa lógica específica: en este escenario, qué sucede y por qué sucede, a través de cuál serie de eventos futuros hipotéticos (este evento conduce a este otro evento, lo que resulta en un tercer evento, y así sucesivamente) y con cuáles consecuencias. Ustedes eligen los nombres de los escenarios de forma que capturen con precisión la esencia de cada historia y también cuestionen y abran el pensamiento de los actores a quienes ustedes están tratando de informar y de influenciar.

Necesitarán también llegar a por lo menos una imagen que describa a todos sus escenarios y muestre cómo se relacionan entre sí. Esta imagen puede tomar muchas formas, incluyendo un árbol lógico (como en el ejemplo de Mont Fleur en el capítulo 1), una tabla comparativa de los escenarios a través de varias incertidumbres clave (el ejemplo judío-israelí en el capítulo 4), un gráfico que muestre las trayectorias de cada escenario desde el presente hacia el futuro (el ejemplo de Dinokeng en el capítulo 6), una matriz formada por los resultados de dos incertidumbres clave (el ejemplo del Gran Zimbabue en el capítulo 5 y el ejemplo de los Escenarios para el Futuro en el capítulo 6), o un conjunto de imágenes sugerentes (el ejemplo de Destino Colombia en el capítulo 8).

Finalmente, ustedes deberán documentar los escenarios de una manera que les permita comunicar su trabajo convincentemente. Pueden hacer esto utilizando diferentes medios: un informe breve o amplio, una cuantificación ilustrativa de las historias, una presentación escrita, un video, un dibujo animado y/o una obra de teatro. Parte del poder de los escenarios es que son historias y, como tales, pueden evocar pensamientos, emociones y acciones. El poder de los escenarios transformadores, en particular, radica en que son historias sobre los actores en el sistema del que ustedes forman parte, y sobre las decisiones que ellos toman y las consecuencias de dichas decisiones. Ustedes necesitan comunicar sus escenarios a fin de aprovechar este poder.

Sus escenarios ofrecen una descripción rigurosa y penetrante de lo que sucede y de lo que podría suceder en su sistema y en sus alrededores. Destacan las oportunidades y las amenazas, así como las opciones a las que ustedes y otros se enfrentan. Ahora ya están listos para utilizar los escenarios y decidir cómo avanzar.

Capítulo 6
Cuarto Paso: Descubrir lo que puede y debe hacerse

El cuarto paso de un proyecto de planificación transformadora por escenarios es que el equipo vea lo que sus escenarios les dicen acerca de lo que pueden y deben hacer. Estas conclusiones pueden ser sobre acciones que deben tomar para adaptarse a las cosas que no pueden influir, o sobre acciones para influir en aquello que sí pueden. Estas conclusiones pueden ser también sobre acciones que deben tomar en conjunto o por separado. En este paso, el equipo cristaliza sus intenciones.

Clarificando lo que se puede hacer en conjunto o de manera separada

En 2008, Old Mutual, el grupo de servicios financieros que había patrocinado uno de los proyectos de escenarios sudafricanos que precedieron al de Mont Fleur, inició un nuevo proyecto: los escenarios de Dinokeng.[53] (Dinokeng es una palabra en sepedi que significa "lugar de ríos" y fue el nombre de la ubicación de los talleres del proyecto). Muchos sudafricanos estaban agitados y preocupados por lo que estaba sucediendo en su país: el Congreso Nacional Africano, que había estado en el poder desde la elección democrática de 1994, se enfrentaba a diversos problemas entre facciones; la economía era débil, en parte debido a la escasez crónica de energía; y los sistemas públicos de educación, salud y seguridad estaban en crisis. La gente se sentía entusiasmada por hablar con los demás para entender lo que estaba sucediendo y encontrar así formas de contribuir a conseguir que la transformación nacional se

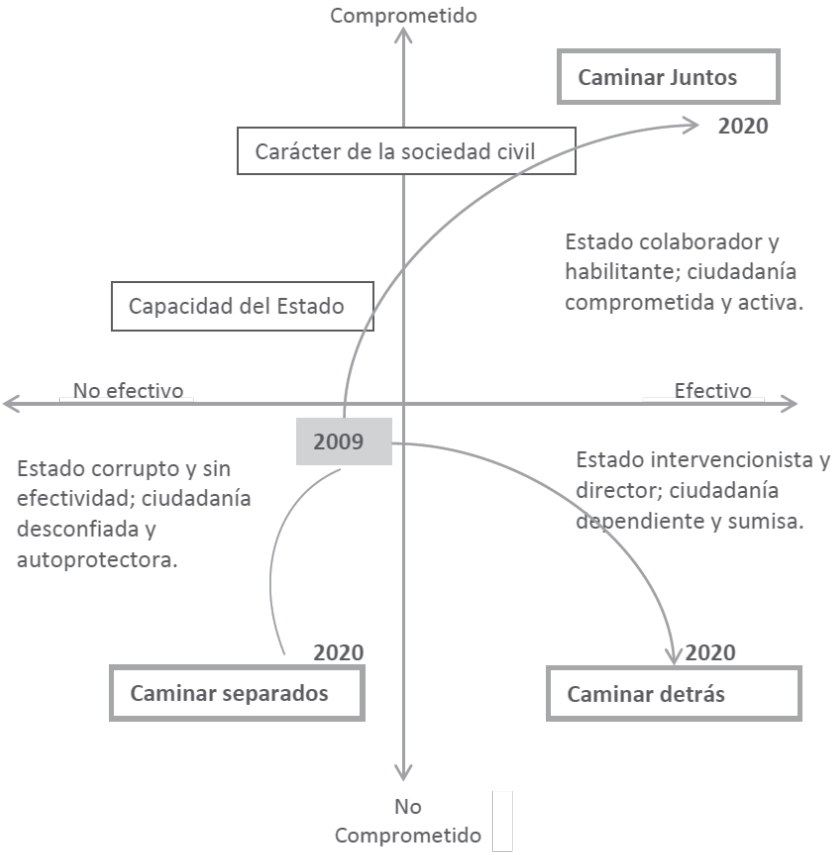
[53] Mamohela Ramphele *et al.*, *The Dinokeng Scenarios: Three Futures for South Africa* (Johannesburgo, Sudáfrica: Dinokeng Scenarios, 2009).

reencauzara. Casi todos los líderes que fueron invitados a unirse al equipo de escenarios aceptaron inmediatamente.

Luego de diez días de trabajo juntos, el equipo estuvo de acuerdo en tres escenarios. Éstos fueron "Caminar separados", una historia de continua desintegración social y decadencia; "Caminar detrás", una historia de un Estado intervencionista y paternalista; y "Caminar juntos", una historia de un Estado propiciador y una ciudadanía comprometida. Todos en el equipo estuvieron de acuerdo en que un futuro saludable para el país dependía de que los ciudadanos y los líderes de todos los sectores (no sólo del gobierno) se comprometieran nuevamente, de manera activa y firme, con los duros retos del país —como muchos habían hecho antes de 1994 durante la lucha contra el apartheid y que luego de 1994 la mayoría no lo hacía más. Éste fue el principal mensaje en el que se enfocaron cuando después diseminaron sus escenarios, y también el mensaje principal que los sudafricanos absorbieron para pensar sobre su situación y lo que tenían que hacer al respecto.

Sin embargo, no todos en el equipo estaban de acuerdo en que "Caminar detrás" necesariamente produciría resultados inferiores a "Caminar juntos". Las diferencias entre estos escenarios cristalizaron un debate crítico entre los sudafricanos en torno al rol que debía jugar el Estado en el desarrollo nacional. El equipo tampoco llegó a un acuerdo en cuanto a la necesidad de elegir o no uno de los escenarios como aquél que deseaban —como su visión o propuesta. Por lo tanto, los miembros del equipo siguieron en sus propias organizaciones y esferas de influencia algunas líneas de acción que estaban alineadas entre sí, y algunas otras que eran divergentes.

Los miembros del equipo de Dinokeng habían ampliado su entendimiento compartido de la situación y de sus roles en ella. La restante falta de alineación entre ellos no era inusual ni problemática. Este grupo, ideológica y políticamente heterogéneo, sencillamente había alcanzado el límite con relación a lo que necesitaban y estaban dispuestos a acordar. Todo grupo tiene ese límite; la alineación completa no es necesaria, ni siquiera deseable. Lo importante es que el equipo sea capaz de ayudar a su sistema a salir del estancamiento y seguir adelante. El equipo de Dinokeng logró esto.



Escenarios de Dinokeng, Sudáfrica, 2009

Escenarios que no logran generar acción

El equipo de los Escenarios Canadienses para el Futuro luchó para ponerse de acuerdo en torno a un conjunto de escenarios que consideraran tanto verosímiles como desafiantes. Muchos de los miembros del equipo se sentían cómodos con la manera en que las cosas iban en el país y con sus relatos existentes sobre lo que estaba sucediendo y lo que podría suceder, y se mostraban cautos y críticos (e incluso cínicos) con relación a las nuevas historias. El personal gestionó el proceso de manera cortés, cuidadosa y firme. El trabajo fue lento y vacilante y

terminamos teniendo que agregar un quinto taller. Nuestro enfoque extremadamente cauteloso implicó que el proceso nunca fluyera.

El equipo terminó enmarcando sus escenarios en términos de dos incertidumbres clave sobre lo que podría suceder en el futuro: "¿Se adaptarán nuestra sociedad y nuestra economía de manera rápida o lenta al cambio global? ¿Cambiarán nuestros sistemas de gobierno por evolución o mediante una ruptura brusca con el pasado?"[54] (Las palabras "ruptura brusca" hacían referencia a la delicada cuestión de la secesión de Quebec.) Las cuatro posibles combinaciones de estas dos incertidumbres correspondieron a cuatro escenarios que el equipo nombró utilizando metáforas del tan canadiense canotaje.

- "A la deriva", en la que los sistemas de gobierno evolucionan de manera incremental, y la sociedad y la economía se adaptan al cambio de forma menos adecuada y con demasiada lentitud.
- "Zozobra", en la que una brusca ruptura que fracasa, refuerza y es a su vez reforzada por una lenta e inadecuada adaptación de la sociedad y la economía a un mundo cambiante.
- "Lanzándose por los rápidos", en el que una ruptura brusca resuelve exitosamente el impasse constitucional de muchos años, como parte de una adaptación rápida y efectiva de la sociedad y la economía al cambio global.
- "Porteo",[55] en el cual las personas, comunidades, empresas y trabajadores trabajan juntos para adaptarse en forma efectiva a un mundo cambiante, con sistemas de gobernanza que evolucionan para apoyar esta adaptación.

A partir de estos escenarios, el equipo infirió lo siguiente: "Nuestro mundo está cambiando en forma rápida y fundamental. La rapidez y efectividad con las que nuestra sociedad y nuestra economía se adapten a estos cambios es más crucial para nuestro futuro que la cuestión de si nuestros sistemas de gobierno cambian por evolución o por una ruptura brusca con el pasado". Esta conclusión fue tímida y poco desafiante. Poco después, el proyecto se quedó sin energía y sin

---

[54] Coates *et al.*, *An Invitation to Participate in a Strategic Dialogue*.
[55] (Portage) La práctica de cargar canoas por tierra (nota del traductor).

dinero. Los escenarios fueron presentados en una conferencia nacional pero (hasta donde yo sé) nunca fueron utilizados de nuevo.

Al inicio del primer taller, uno de los organizadores había expresado cuál era su temor más grande con respecto al proyecto. Era "que nos mantengamos dentro de la conversación normal, repitamos las cosas que hemos dicho muchas veces antes y juguemos nuestros roles habituales". Su temor se hizo realidad.

Cómo cambia nuestro sistema de gobernanza

		Apertura brusca	Evolución
Cómo se adaptan nuestra sociedad y economía a un mundo cambiante	Rápidamente	Lanzándose por los rápidos	Portear
	Lentamente	Zozobra	A la deriva

Escenarios para el futuro, Canadá, 1998

Cómo descubrir qué se puede y debe hacer

Ustedes han construido un conjunto de escenarios sobre aquello que podría suceder en su sistema y sus alrededores. Su objetivo en la realización de este proceso no fue la construcción de escenarios como un fin en sí mismo sino utilizarlos para transformar su sistema. Así que ahora dan un paso atrás y observan cuáles significados y conclusiones pueden extraer de sus escenarios en cuanto a lo que pueden y deben hacer. Estas conclusiones se refieren a cuáles opciones tienen ustedes, qué acciones pretenden tomar, para lograr cuáles objetivos y con cuáles aliados.

Desde el punto de vista del proceso del proyecto, dar un paso atrás corresponde al movimiento de copresencia en la parte inferior de la U. Hasta ahora, ustedes han hecho pausas muchas veces durante el proceso, se han calmado y han reflexionado sobre lo que en ese momento estaba sucediendo en ustedes mismos como individuos, en su equipo y en su sistema. Esta pausa en medio del

trabajo ofrece una interrupción sencilla y útil en un proceso tan exigente intelectual, emocional y políticamente. Les ayuda a darse cuenta de lo que está pasando, lo que significa y lo que necesitan hacer a continuación. Pueden hacer una pausa de auto conciencia durante unos segundos, de reflexión en silencio durante unos minutos o escribir en sus diarios en grupo. Pueden también hacer una pausa durante más tiempo: unas horas en silencio en medio de la naturaleza (sin libros, teléfonos celulares ni otras distracciones) como parte de uno de sus talleres, o incluso unos cuantos días de retiro en silencio. Encontrarán que todas estas prácticas de interrupción de patrones son sorprendentemente creativas y productivas.

La forma en que tomen la pausa seguirá su habitual ritmo divergente-emergente-convergente. Ustedes reflexionan individualmente y luego comparten sus reflexiones con el equipo, para luego dar sentido a estas reflexiones. Ahora, en esta cuarta etapa de descubrimiento, ustedes aplican esta misma práctica a la reflexión sobre el significado de los escenarios en cuanto a lo que pueden y deben hacer. Ustedes pueden descubrir este significado con rapidez, en una sola conversación de equipo o ir haciéndolo poco a poco después de haber reflexionado sobre los escenarios durante meses. Puede que sea obvio para todos o puede ser objeto de un gran debate y diálogo.

Desde la perspectiva del contenido del proyecto, ustedes pueden extraer dos tipos de significados o conclusiones de sus escenarios. Éstos corresponden a las dos posturas complementarias que Reinhold Niebuhr identificó en su máxima: "Señor, concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar aquéllas que puedo y la sabiduría para reconocer la diferencia". La primera es la postura adaptativa y supone que ustedes no pueden cambiar el sistema del que forman parte e implica que deben aceptarlo y adaptarse a él con serenidad. La segunda, la postura transformadora, asume que ustedes pueden cambiar el sistema (en la mayoría de los casos a través de alianzas con otros) e implica que deben intentar hacerlo con valentía.

En la planificación transformadora por escenarios, ustedes emplean ambas posturas. El supuesto transformador es lo que motivó su esfuerzo de planificación transformadora por escenarios. Pero el supuesto adaptativo es también vital, ya que ayuda a evitar el error arrogante de sobreestimar su influencia en el sistema y por lo tanto quedarse atrapados y peligrosamente desprevenidos cuan-

do el futuro se desarrolle de una forma que ustedes no esperaban ni deseaban. Ustedes necesitan la sabiduría de identificar cuáles aspectos de su situación demandan cuál postura: cuál combinación de acciones adaptativas y transformadoras deben tomar en su contexto específico. Esta sabiduría sólo puede surgir de forma gradual durante el transcurso de su trabajo de escenarios, conforme llegan a ver y comprender los significados e implicaciones adaptativos y transformadores de sus escenarios.

Primero, ustedes toman la postura adaptativa. Miran los escenarios de futuros posibles, cualquiera de los cuales podría ocurrir de forma verosímil —ya sea o no que les agraden o los deseen. Tomando un escenario a la vez, se preguntan: si llega a darse este escenario, ¿qué haría yo, mi organización, comunidad o país para sobrevivir y prosperar? Para este ejercicio, un análisis FODA en orden inverso puede ser útil: si se llega a dar este escenario, ¿qué oportunidades y amenazas tendríamos que enfrentar y cuáles de nuestras fortalezas y debilidades serían importantes? Por ejemplo, si se ha presentado el escenario "Caminar detrás", entonces como empresario me enfrentaría a la amenaza de una mayor intervención del gobierno y mi falta de conexiones con el gobierno sería una debilidad, por lo que para poder adaptarme a este futuro, tendría la necesidad de encontrar socios de negocios con buenas conexiones con el gobierno.

A continuación, toman la postura transformadora. Miran sus escenarios como un conjunto y se preguntan: ¿Cuáles futuros son mejores para mí, para mi organización, comunidad o país? ¿Cuáles futuros quiero y cuáles no quiero? El lema de los años sesenta "Si no eres parte de la solución, eres parte del problema" pierde el punto crucial: si no eres parte del problema, no puedes ser parte de la solución.[56] En otras palabras, si ustedes no pueden ver las formas en las que lo que están haciendo o dejando de hacer contribuye a lo que está sucediendo en el presente, entonces ustedes no pueden contribuir a lo que podría suceder en el futuro —excepto desde fuera o por encima del sistema, presionando. Así que las preguntas transformadoras fundamentales son: ¿Cuál es mi rol en lo que está sucediendo y en lo que podría suceder? ¿Cuál es mi responsabilidad? ¿Qué es lo que el futuro requiere de mí? Por ejemplo, yo podría pensar que "Caminar juntos" sería lo mejor para mi negocio y para el país, pero estar preocu-

[56] Este comentario me lo planteó Bill Tolbert.

pado por la posibilidad de que la distancia que otros empresarios y yo estamos tomando del gobierno aliente a los políticos a presionar por "Caminar detrás"; por lo tanto, necesito construir proactivamente alianzas con actores políticos y de la sociedad civil.

A medida que ustedes transitan e iteran entre estas dos posturas complementarias, descubrirán poco a poco el significado que los escenarios tienen para ustedes. Al hacerlo, estarán descubriendo gradualmente la intersección de las respuestas a las dos preguntas fundamentales y complementarias que subyacen todo el pensamiento estratégico: ¿Qué de aquello que está sucediendo en el mundo podría tener un impacto sobre nosotros? Y, ¿cuál es el impacto que queremos tener en el mundo?

De todo esto, ustedes sacarán conclusiones sobre lo que deben hacer. Algunas de sus conclusiones y acciones serán congruentes a lo largo y ancho de todo su equipo, y querrán trabajar en ellas juntos; mientras que otras serán congruentes a lo largo y ancho de su equipo, pero querrán trabajar en ellas de manera alineada pero por separado; y otras conclusiones serán diferentes al interior de su equipo —tal vez incluso opuestas— y en esos casos, se separarán. Todas estas respuestas son legítimas y pueden ser útiles para conseguir desestancar la situación y avanzar en el abordaje de su situación problemática. A partir de los ejemplos de conclusiones dados anteriormente, es posible que decidamos discutir con el gobierno y otros actores sobre los peligros de "Caminar detrás"; podríamos construir nuestras propias alianzas locales por separado; y podríamos competir por socios de negocios bien conectados.

Ahora ya pueden ustedes degustar los frutos de su trabajo de escenarios. Han alcanzado entendimientos importantes sobre las implicaciones de los escenarios. Sus relaciones se han fortalecido a través del trabajo intelectual, político y personalmente demandante que realizaron juntos. Y han cristalizado sus intenciones: ya saben qué hacer.

Capítulo 7
Quinto paso: Actuar para transformar el sistema

En el quinto y último paso de un proyecto de planificación transformadora por escenarios, los miembros del equipo actúan entre sí y con otros actores de todo el sistema para transformar su situación problemática. Estas acciones pueden tomar diversas formas: campañas, reuniones, movimientos, publicaciones, proyectos, políticas, iniciativas, instituciones o legislaciones; pueden ser tanto públicas como privadas y a corto o largo plazo. Las actividades de este paso, más que las de los pasos anteriores, generalmente no podrán ser previstas o planeadas de antemano. Además, estas actividades no serán necesariamente organizadas o vistas como parte del proyecto de escenarios tal cual.

Los entendimientos, relaciones, intenciones y acciones que el proceso de escenarios produjo son semillas. A veces no logran germinar y en ocasiones caen en suelo duro o estéril. Incluso cuando logran germinar, no necesariamente crecen de una manera que se pueda predecir o controlar. Así que este quinto paso, aún más que los anteriores, es emergente. El equipo tiene que prestar atención en dónde y cómo está echando raíces su trabajo y así cultivar estas nuevas posibilidades.

Contribuyendo con un marco nuevo y poderoso

El objetivo de los Escenarios de Dinokeng, tal como fue originalmente articulado por los convocantes del proyecto, era crear "un espacio y un lenguaje para una conversación estratégica abierta, reflexiva y razonada entre los sudafricanos sobre los posibles futuros para el país y las posibilidades, riesgos y alternativas que estos futuros presenten". La importancia de lograr este objetivo

se vio reforzada por la conclusión principal que el equipo sacó a partir de sus escenarios: que el nuevo compromiso de los ciudadanos con la configuración del futuro del país era una condición vital y quizá esencial para un buen futuro.

El equipo tomó en serio la tarea de crear un espacio y un lenguaje en el que los ciudadanos pudieran explicar en detalle los escenarios, y de esta manera restablecer su compromiso con el futuro. En los meses anteriores al lanzamiento público de nuestro informe, sostuvimos reuniones informativas privadas con más de 30 líderes nacionales, incluido el presidente.

El lanzamiento de nuestro informe en mayo de 2009 (justo después de las elecciones nacionales pero antes de que el nuevo gobierno asumiera el poder) logró páginas completas de cobertura en los principales periódicos. Durante los dos años después de su lanzamiento, distribuimos 20,000 copias del informe completo de 80 páginas, 10,000 copias (en cinco idiomas) de un resumen de 32 páginas que realizamos del informe y 2,000 copias de un video de 30 minutos; hicimos más de 100 talleres para organizaciones políticas, empresariales, no gubernamentales y comunitarias en cada provincia y en cada gran ciudad; creamos cinco insertos semanales en una cadena nacional de periódicos (con 2 millones de lectores) y celebramos seis debates televisados semanales (con 500,000 espectadores). Nuestro trabajo fue tema de más de 150 artículos periodísticos y más de 25 emisiones en radio y televisión; y nuestro sitio web recibió más de 40,000 visitas. Así que tuvimos éxito en colocar al centro del discurso sudafricano sobre el futuro, la simple pero crucial introspección de "Caminar juntos" en torno al renovado compromiso ciudadano, conjuntamente con la interrogante sobre el rol del Estado desarrollista en "Caminar detrás".

El pensamiento de Dinokeng ha reverberado en el discurso nacional. Un importante ejemplo de esto es el plan para el país preparado por la Comisión Nacional de Planificación. Este nuevo órgano fue creado en 2010 por el gobierno y está compuesto por 26 de los líderes nacionales más respetados provenientes de diferentes sectores e incluye a dos personas que fueron miembros del equipo de Dinokeng y a tres del equipo de Mont Fleur. El Ministro Trevor Manuel, presidente de la Comisión, resumió la esencia del plan de la siguiente manera:

> Quiero hablar de lo que la Comisión de Planificación Nacional cree que es necesario para impulsar los cambios que nos debemos a nosotros mismos y a las próximas generaciones de sudafricanos. En esencia, sostenemos que la combinación de un Estado activo (sea esto real o imaginado) y una ciudadanía pasiva van a fomentar una situación más insatisfactoria que la que ahora vivimos. Así que los mayores cambios que proponemos son en el área de cómo funciona la sociedad. En primer lugar, estamos proponiendo una ciudadanía activa en todos los aspectos de la sociedad —sea esto con respecto a escuelas, a la lucha contra la delincuencia, a la supervisión de la salud, a la rendición de cuentas de y otorgación de mandatos a los tres órganos de gobierno— en todo esto necesitamos trabajar para garantizar que los ciudadanos participen activamente. La segunda característica del cambio es la promoción de la voz de liderazgo a través de todos y cada uno de los aspectos de la sociedad. La tercera área es enfocarnos en un Estado capaz. Estos tres aspectos están dinámicamente vinculados y en conjunto determinan el resultado.[57]

Vincent Maphai es un intelectual y hombre de negocios convocante de Mont Fleur y Dinokeng, y ahora miembro de la Comisión. Él expresó:

> La mayor contribución que hicimos con Dinokeng fue cambiar la forma de pensar, forzando a la gente a asumir su responsabilidad. Ése ha sido el poderoso mensaje y no es un mensaje especialmente agradable para dar a una sociedad que está esperando que Mandela les otorgue cosas. Fuimos audaces. No creo que se pueda influir en las personas de un día a otro pero se puede plantar una semilla y, como la historia sobre la tierra en la Biblia, el resultado dependerá de en dónde cae la semilla al final. Nuestro trabajo es diseminar.[58]

Varios miembros del equipo de Dinokeng, así como otras personas inspiradas por ese trabajo, han establecido nuevos movimientos ciudadanos para implementar el escenario "Caminar Juntos". Estos movimientos se han enfocado

---

[57] Trevor Manuel, discurso ante la Conferencia AGRISA sobre los nuevos desafíos para la Agricultura, Stellenbosch, Sudáfrica, 21 de febrero de 2012.

[58] Documento de proyecto sin publicar, 2010.

en situaciones problemáticas cruciales como la educación y el empleo, y hacen hincapié en la necesidad de construir una participación activa de los ciudadanos ante estos y otros desafíos. Mamphela Ramphele, una destacada activista, académica y empresaria que fue la directora de los convocantes de Dinokeng, ha estado profundamente involucrada en muchas de estas iniciativas y explica por qué cree que son necesarias:

> No hay democracia en parte alguna del mundo que haya logrado consolidarse sin el compromiso activo de la sociedad civil y de los ciudadanos en lo individual... El fracaso de los sudafricanos en acoger los Escenarios de Dinokeng en 2009 fue una fuente de gran frustración para mí. Pero esto se debió principalmente a que nosotros, los convocantes de esos escenarios, no entendíamos cuán profundamente heridos estaban los sudafricanos. Esperábamos que los sudafricanos no comprometidos simplemente se dieran cuenta de los errores de sus opciones y optaran por caminar juntos. Tanto el "Caminar detrás" como el "Caminar separados" son síntomas de una sociedad herida. A menos que enfrentemos estas heridas, no podremos avanzar.[59]

La diseminación a gran escala de los Escenarios de Dinokeng tenía la intención de renovar la participación activa de los sudafricanos en la construcción de su nueva democracia, y ha comenzado a lograrlo. De esta manera, los escenarios han ayudado a abrir y a fortalecer la política del país y su capacidad para enfrentar sus desafíos.

Multiplicando una nueva forma de trabajar

El proyecto Visión Guatemala, iniciado justo después de la firma de los acuerdos que terminaron con la larga y genocida guerra civil, construyó un equipo de líderes provenientes de toda la sociedad guatemalteca con fuertes enten-

---

[59] Mamphela Ramphele, discurso en el lanzamiento de los escenarios North Star, en East London, Sudáfrica, 26 de abril, 2012.

dimientos, relaciones e intenciones. A lo externo de las fronteras formales del proyecto mientras estaba en marcha, y luego durante muchos años después de terminado, los miembros del equipo construyeron sobre estos resultados a medida que tomaron acciones en sus propias organizaciones y esferas de influencia. A veces tomaron estas acciones por separado y en ocasiones lo hicieron en alianza con otros miembros del equipo. Su cooperación continua fue facilitada por Elena Díez, directora ejecutiva de Visión Guatemala, que una vez finalizado el proyecto continuó desempeñando destacados roles en varias organizaciones de transformación social, tanto en Guatemala como en América Latina.

Lars Franklin, Representante de las Naciones Unidas en Guatemala, señaló que el impacto de Visión Guatemala podría entenderse mejor observando las muchas semillas que el proyecto plantó y nutrió.[60] Entre ellas se puede incluir a cuatro candidatos presidenciales y sus campañas electorales; aportes a la Comisión de Esclarecimiento Histórico, la Comisión del Pacto Fiscal y la Comisión de Seguimiento de los Acuerdos de Paz; trabajo en estrategias de desarrollo municipal; una estrategia nacional de combate a la pobreza; un nuevo plan de estudios universitarios; y seis procesos derivados de diálogo nacional.

Lizardo Sosa, presidente del Banco Central de Guatemala, comentó sobre la forma en que el proyecto influyó en lo que estaba sucediendo en el país:

> No sé cuánto de lo sucedido posteriormente en el país tiene que ver con Visión Guatemala. Mencionaré un proyecto en el que participé: lo realizado para que el proceso de hacer un Pacto Fiscal se pusiera en marcha. Si nos fijamos en los actores que estuvieron involucrados en este y otros esfuerzos, son personas que han estado en Visión Guatemala. No sé cuánto de lo que cada uno de nosotros experimentó en el proceso de Visión Guatemala haya contribuido a lo poco o mucho que se ha avanzado en este tema, que creo es mucho. Uno tendría que observar que su presencia en otros ámbitos, como la sal en el mundo, ya está impregnando la forma de ser y el comportamiento de algunos grupos. Pero es difícil realizar una evaluación porque Visión Guatemala es casi como el Apóstol a quien Cristo dijo: "Toma tu cruz y sí-

[60] Comunicación personal con Lars Franklin, 2000.

> gueme". Sí, es como eso: no mediante el escribir o hablar en la radio o televisión, sino a través de un proceso de reflexión interior.[61]

Gonzalo de Villa, rector de una universidad, sugirió que los escenarios eran sólo el medio para que el equipo y otros actores lograran el fin mayor de encontrar nuevas maneras de trabajar juntos para construir su país. Él dijo:

> ¿Qué lugar podemos asignar a la construcción de escenarios como tal? Es bueno que se hayan realizado, pero no es necesariamente lo más importante. La historia de los escenarios es como la historia que el antropólogo Bronislaw Malinowski cuenta de un sistema que descubrió en algunas islas de los mares del Sur. Encontró que existe un mecanismo extremadamente sofisticado por medio del cual la gente de algunas islas viaja a otras y realiza intercambio de conchas marinas. Desde el punto de vista de la lógica económica, esto no tiene sentido en absoluto: arriesgar vidas en viajes muy largos para realizar un intercambio de conchas, pero al final él descubre que las conchas son el gran pretexto para hacer otro conjunto de cosas que son las que realmente importan. Yo creo que los escenarios son las conchas de Visión Guatemala. Fueron el gran pretexto para hacer lo que teníamos que hacer.[62]

En los años transcurridos desde Visión Guatemala, el país ha seguido luchando con graves desafíos. El optimismo engendrado por la firma de los acuerdos de paz se ha disipado; el gobierno del presidente Álvaro Colom (un miembro de Visión Guatemala) se topó con muchos problemas; el nuevo gobierno del presidente Otto Pérez Molina, un ex general del ejército, ha despertado esperanzas de mejoras en la seguridad y temores de un retorno al militarismo. A través de todo esto, el legado de Visión Guatemala son las relaciones entrecruzadas en el sistema y el conocimiento de que es posible trabajar juntos para crear futuros mejores.

---

[61] Díez, "Building Bridges of Trust", pp. 99-100.
[62] *Ibid.*, p. 102.

Cómo actuar para transformar el sistema

Ustedes han reunido a un equipo de actores del sistema en su conjunto, han construido escenarios de lo que podría suceder en el sistema y en el entorno del que todos ustedes forman parte, y han llegado a conclusiones acerca de lo que van a hacer para lidiar con las oportunidades y los desafíos planteados por estos escenarios.

Han pasado la curva de la U del proceso de planificación transformadora por escenarios. Una característica clave del proceso hasta ahora ha sido que, como equipo, no han emprendido ninguna acción más allá de su trabajo privado de construir los escenarios. Este desapego disciplinado y esta neutralidad han contribuido a que puedan dar un paso atrás y ver con nuevos ojos lo que está sucediendo y lo que podría suceder, así como lo que puede y debe hacerse al respecto.

Ahora ha llegado el momento de que el equipo de escenarios participe en la acción pública. Pueden hacer esto de diversas maneras. En un extremo del espectro, alguno o todos los miembros de su equipo pueden, junto con otros a los que inviten a unirse, trabajar en ejecutar un plan conjunto sobre la base de los entendimientos, las relaciones y las intenciones que han generado mediante su trabajo de escenarios. En el otro extremo del espectro, los miembros de su equipo pueden actuar por separado, alineados o no, en sus propias esferas de influencia —organización, red o grupo de interés—, basándose en las conclusiones de su trabajo. Todo este espectro de formas de actuar es legítimo y puede ser efectivo para abordar su situación problemática.

La contribución del proyecto de escenarios no es que haya "conseguido" que los actores actúen –eso es lo que han estado haciendo y continúan haciendo. En cambio, su contribución es la de ayudar a los actores a actuar con entendimientos, relaciones e intenciones más amplios, más profundos y más alineados —con mayor sabiduría. El Dalai Lama ha articulado esta premisa cuando sostuvo que su introspección sobre las complejidades de la relación entre China y el Tíbet justifica su postura controversial de no agresividad hacia China: "El entendimiento holístico conduce a la acción realista".[63]

---

[63] Evans Osnos, "The Next Incarnation", *New Yorker*, 4 de octubre de 2010, p. 71.

La planificación transformadora por escenarios inspira acciones en círculos concéntricos de agentes de cambio. El primer círculo está compuesto por los miembros mismos de su equipo de escenarios: ustedes son quienes tienen el mayor impacto en el proceso y son los más afectados por éste. Ésta es la razón por la cual la selección de los miembros del equipo constituyó un paso tan crucial en el proceso.

El siguiente círculo incluye a las personas con las que los miembros del equipo interactúan. Ustedes pueden hacer esto de muchas maneras: pueden interactuar en conversaciones privadas uno a uno o en sesiones informativas con individuos clave, incluyendo a algunos de su propia organización o sector. Pueden interactuar en reuniones o talleres con equipos de líderes de organizaciones clave, incluyendo la suya. Pueden tener diálogos o asambleas públicas, ya sea en persona o a través de medios virtuales, y conectarse con grandes grupos de conciudadanos. Y pueden conectarse con poblaciones mayores mediante la prensa, la radio, la televisión y las redes sociales y por medio de agentes culturales.

Deben tomar todos estos compromisos, no simplemente como formas de distribuir los productos inertes del equipo de escenarios sino más bien como medios para diseminar —plantar semillas que contengan— los entendimientos, relaciones e intenciones generativos del equipo. Ustedes desean que otras personas se inspiren a recoger estas semillas para trabajar con ellas y actuar en consecuencia. La planificación transformadora por escenarios contribuye a la transformación de los sistemas sólo si las semillas que produce se propagan y difunden.

Independientemente de la combinación de acciones conjuntas y separadas que ustedes elijan, necesitan mantener de alguna forma el contenedor y la infraestructura que el proyecto ha creado. Esto les ayudará a apoyar la continuidad de las acciones, incluidas las actividades derivadas, tanto del equipo como de parte de otros actores que se han involucrado en el trabajo. También les ayudará a posibilitar la inspiración, el aprendizaje y la asistencia mutua permanentes entre estas personas.

Ahora ustedes han producido los resultados esperados de su proyecto. Han logrado el crecimiento de entendimientos sistémicos, de relaciones a lo largo y ancho del sistema y de intenciones conscientes del sistema. A través de estos

resultados, ustedes han posibilitado a los actores que, juntos, tienen la capacidad de transformar el sistema, a adoptar decisiones más sabias para hacerlo. Lo más importante, han abierto un camino para que los actores se desestanquen y avancen de manera colaborativa y creativa, con energía e ímpetu, para lidiar con su situación.

Capítulo 8
Nuevas historias pueden generar nuevas realidades

No hay manera fácil, directa ni garantizada para transformar sistemas sociales complejos. Mi propia experiencia de 20 años de trabajar con procesos de planificación transformadora por escenarios ha sido la de producir tanto fracasos como éxitos —o más exactamente, de no saber con certeza si los procesos han producido fracasos o éxitos. La planificación transformadora por escenarios contribuye a la transformación de los sistemas a través de la contribución a la transformación de los actores y sus acciones. Ahora me doy cuenta de que este proceso no es tan directo o inmediato como pensé que sería justo después de Mont Fleur. El poeta Gil Scott Heron dijo: "La primera revolución se da cuando usted cambia de opinión acerca de cómo ve las cosas. La revolución —ese cambio que se produce— no será televisada".[64] La planificación transformadora por escenarios genera un cambio tangible y visible en el mundo mediante cambios sutiles, invisibles y no lineales en y entre nosotros.

Mi experiencia más instructiva sobre estas ambigüedades en la detección de los impactos de este trabajo ha sido en Colombia. El proyecto de escenarios Destino Colombia fue concebido en 1995 pero nació casi muerto; en 1996, volvió repentinamente a la vida; en 1997, el equipo de escenarios celebró tres talleres con mucha energía; en 1998 y 1999, se difundieron sus resultados en todo el país; en 2004, se pronunció la muerte o inactividad del proyecto; en 2007, escuché historias acerca de la continuada influencia del proyecto; y en 2012, el presidente de Colombia anunció que siempre había estado vivo y ahora era el hilo conductor de las políticas de su nuevo gobierno.[65] Lo que he aprendido de esta ex-

---

[64] Gil Scott-Heron, en *Gil Scott-Heron: Blax Wax*, película de Robert Mugge, 1982.

[65] Véase Manuel Carvajal *et al.*, "Destino Colombia: A Scenario Planning Process for the New Millenium", *Deeper News 9*, núm. 1 (1998); Angelika Rettberg, *Destino Colombia: crónica y evaluación de un*

periencia y de otras, es que hay que tratar de hacer este trabajo lo mejor que se pueda, pero su éxito o fracaso —como la mayoría de las cosas relacionadas con el futuro— no puede controlarse o predecirse, ni siquiera conocerse. El texto hindú Bhagavad Gita lo resume así: "El trabajo es tuyo, pero no los frutos del mismo".[66]

Colombia tiene una larga historia de conflicto violento. Tiene una disciplina académica producida localmente que llaman violentología. En la primera mitad del siglo XX, tuvo dos sangrientas guerras civiles, la segunda llamada simplemente "La Violencia". A partir de los sesentas, sufrió continuos enfrentamientos entre los militares, traficantes de drogas, bandas criminales, grupos guerrilleros de izquierda y vigilantes paramilitares de derecha, que se caracterizaron por secuestros, ejecuciones, masacres y zonas de exclusión. Al mismo tiempo, el país mantuvo gobiernos democráticos, un sector empresarial dinámico y una sociedad civil activa. Se ha enfrentado a enormes desafíos y también ha demostrado enormes capacidades para hacerle frente a estos retos.

En 1995, el empresario Manuel José Carvajal leyó sobre Mont Fleur y pensó que un proyecto de planificación transformadora por escenarios podría ayudar a los colombianos a descubrir nuevas maneras para salir de su conflicto. Discutió esta idea con la gente que conocía y también con la gente que ellos le presentaban, pero no estaba recibiendo el apoyo necesario para que el proyecto despegara. Estaba a punto de abandonar el esfuerzo cuando habló con Juan Manuel Santos, un periodista convertido en político, que de manera independiente había estado persiguiendo la misma idea. En pocas semanas, los dos organizaron un gran encuentro con actores nacionales para ver qué interés podía haber en un proceso de esa naturaleza.

La reunión incluyó a grandes líderes de la política, la economía, el ejército, la iglesia y el mundo académico, además de guerrilleros que participaron por teléfono desde un lugar secreto. Los participantes estaban entusiasmados y a la vez nerviosos de encontrarse en un grupo tan inusualmente heterogéneo. Un

---

ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil en el diseño de escenarios futuros, Bogotá: Ediciones Uniades (2006); Alfredo de León y Elena Díez Pinto, "A Treasure to be Revealed: Destino Colombia, 1997-2000" en Käufer *et al.*, *Learning Histories*; y Juan Manuel Santos, "Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en la presentación del libro *Poder y amor* de Adam Kahane", Bogotá, 21 de febrero de 2012.

[66] Eknath Easwaren, trad. *The Bhagavad Gita* (Tomales, California: Nilgirl Press, 1998), capítulo 2, versículo 47.

consejero municipal del Partido Comunista, habiendo detectado en la habitación a un caudillo paramilitar, le preguntó a Santos: "¿De verdad esperas que me siente con este hombre que ha tratado de matarme cinco veces?" Santos respondió: "Es precisamente para que no lo haga por sexta vez, que te invito a tomar tu asiento".[67]

Yo también estaba emocionado de estar en la reunión y desconcertado por las extraordinarias interrogantes que el ejercicio propuesto planteaba. Después de haber hecho una presentación sobre la experiencia de Mont Fleur, una pregunta de uno de los guerrilleros me fue transmitida por teléfono: "¿Tenemos que aceptar un alto el fuego para participar en los talleres de escenarios?" Le di una respuesta que yo esperaba fuera correcta: "Un proceso de escenarios no es una negociación. No hay condiciones previas para participar, excepto la voluntad de hablar y de escuchar".

Santos comprendió que tenía un perfil demasiado partidista como para poder convocar un proceso transpartidista, y al final de la reunión dio un paso atrás y un comité de organización más amplio y neutral pasó al frente. El objetivo del comité era ensamblar un equipo de escenarios que fuera representativo de toda la sociedad en conflicto y, en particular, que permitiera a los combatientes hablar entre sí directamente. Para ello, el comité tuvo que decidir a quiénes consideraba como actores legítimos comprometidos de manera verosímil con el futuro del país, y quién era demasiado criminal o corrupto. Terminaron incluyendo en el equipo, tanto a guerrilleros como a paramilitares, así como a académicos, activistas, empresarios, periodistas, militares, campesinos, políticos, sindicalistas y jóvenes. Excluyeron a los traficantes de drogas y personas de la administración del entonces presidente Ernesto Samper, cuya campaña electoral se pensaba había sido financiada en parte por los traficantes. (Más tarde, Carvajal dijo que pensó que este intento de ser "aséptico" había sido contraproducente, ya que se tradujo en que el trabajo del equipo fuese ignorado por el gobierno hasta después del término del período de Samper).

El equipo de escenarios se reunió tres veces durante cuatro meses, para un total de diez días, en una encantadora granja antigua llamada Recinto Quirama,

---

[67] Juan Manuel Santos, "Presentación", en Adam Kahane, *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social* (La Paz, Bolivia: Plural, 2011), p. 14.

en las verdes colinas a las afueras de Medellín. Teníamos toda la propiedad solo para nosotros: un granero de techo alto como sala de reuniones; un comedor y bar al aire libre con piso empedrado; una piscina; y habitaciones sencillas para dormir, rodeadas por jardines floridos. Llegué un día antes del inicio del primer taller y me sorprendí al encontrar tanta tranquilidad en medio de tanto conflicto. Fui a nadar en la piscina y salí para encontrarla rodeada de soldados con ametralladoras, que protegían la reunión ante posibles ataques.

La característica más destacable del proyecto fue la participación de los dos grupos guerrilleros armados, ilegales de izquierda: las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) y el ELN (Ejército de Liberación Nacional). A pesar de que el gobierno les había ofrecido un paso seguro a los talleres, los guerrilleros pensaron que sería demasiado arriesgado, por lo que dispusimos de manera extraordinaria que participaran en las reuniones del equipo vía telefónica. Tres hombres llamaron desde el ala de presos políticos de una prisión de máxima seguridad y uno desde su exilio en Costa Rica. Este acuerdo produjo algunos momentos surrealistas, como cuando uno de los guerrilleros llamó desde un teléfono público de la cárcel, diciendo que sólo tenía suficientes monedas para unos pocos minutos pero quería ofrecer su aporte a los borradores de escenarios.

Muchos de los miembros del equipo estaban aterrorizados porque estaban hablando con las guerrillas por primera vez. Nos comunicábamos a través de dos teléfonos con altavoz en la sala de reuniones. Cuando la gente caminaba cerca de los teléfonos con altavoz, los evitaban con miedo a acercarse demasiado. Algunos de los participantes temían a las represalias por lo que pudieran decirle a las guerrillas. Cuando mencioné este temor, uno de los guerrilleros observó que nuestro microcosmos estaba reflejando el macrocosmos: "Señor Kahane, ¿por qué le sorprende que la gente en la sala esté asustada? Todo el país está asustado". Entonces los guerrilleros prometieron que no iban a matar a nadie por ninguna cosa dicha en las reuniones.

El equipo llegó a un conjunto de reglas básicas para su trabajo conjunto. Estuvieron de acuerdo en hablar con franqueza; en expresar sus diferencias sin ironía; en asumir la buena fe de los demás; en ser tolerantes, disciplinados y puntuales; en ser concretos y concisos; y en mantener la confidencialidad. Estaban orgullosos de estas reglas básicas, que en medio de tanta anarquía y violencia les

ayudaron a construir un contenedor fuerte y seguro. Dentro de este contenedor, los miembros del equipo fueron siendo, gradualmente, capaces de abrir y profundizar sus relaciones. Después de un tiempo, durante los recesos de las reuniones, los participantes se apiñaban alrededor de los teléfonos con altavoz, continuando la conversación con las guerrillas. Un miembro del equipo dijo más adelante:

> Nunca en Colombia personas tan diversas han hecho tantas cosas juntas. Es muy difícil llevar en el mismo proceso a los extremos que están desgarrando al país y que de antemano habían dejado en claro que no iban a tener ningún trato entre sí. Para cada uno de los extremos, el otro no existe o debería dejar de existir. Tuvimos éxito en este proceso de diálogo, al respetar las reglas del juego y al mejorar la forma en que tratamos a los demás, nuestra forma de conversar y la calidad de nuestro pensamiento de largo plazo.[68]

Otro dijo:

> La guerra produce algo que es bastante complicado de entender: la ausencia de tolerancia. La guerra, como tal, es una solución drástica a todos los problemas. Es la solución máxima y en esta situación es difícil ser tolerante con las ideas de otros. Esta metodología de escenarios obliga a aceptar que la solución puede ser diferente de lo que uno había pensado.[69]

Jaime Caicedo era el secretario general de la formación de extrema izquierda, el Partido Comunista de Colombia, e Iván Duque era un comandante de los paramilitares de extrema derecha, las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC). Una noche, Caicedo y Duque se quedaron hasta tarde hablando, bebiendo y tocando la guitarra con Juan Salcedo, un general retirado del ejército. A la mañana siguiente, Caicedo no se encontraba en la sala cuando estábamos a punto de comenzar y pregunté al grupo dónde estaba. Había un montón de chistes sobre lo que podría haber sucedido. Una persona dijo: "El general lo hizo cantar". Entonces dijo Duque, amenazadoramente: "Yo fui el último que lo vio". Yo estaba ate-

---

[68] De León y Díez, "A Treasure to be revealed", p. 51.
[69] *Ibid.*, p. 61.

rrorizado de que Caicedo hubiera sido asesinado, y me sentí aliviado cuando unos minutos más tarde entró en la sala.

(Muchos años después, escuché una coda reveladora de esta historia. Duque había ido a la selva para reunirse con su jefe, Carlos Castaño, el notorio jefe de las AUC. Castaño, emocionado, le dijo a Duque que los combatientes de las AUC habían descubierto la ubicación de su archi-enemigo Caicedo y estaban en camino para asesinarlo. Duque suplicó por la vida de Caicedo, contándole a Castaño la historia de esa noche juntos en el taller de escenarios y diciéndole: "No puedes matarlo; estuvimos juntos en el equipo de Destino Colombia". Después de mucho discutir, Castaño canceló el asesinato. Esta historia ejemplifica el potencial transformador de estos procesos: al estar dispuesto a desafiar a Castaño en una cuestión de vida o muerte, Duque debe haber transformado el sentido de su relación con Caicedo y de lo que él mismo necesitaba defender y hacer.)

A medida que avanzaba el trabajo, los miembros del equipo fueron teniendo menos miedo y estuvieron más dispuestos a hablar con franqueza. En un momento dado, un terrateniente dijo que había tenido mucha experiencia de primera mano sobre el conflicto con las guerrillas, que no se fiaba de ellos en absoluto, y que creía que la mejor esperanza del país para la paz sería la de intensificar la campaña militar contra ellos. Se tuvo que armar de valor para decir esto porque él estaba desafiando directamente, no sólo a las guerrillas, sino también al resto del equipo y a su esperanzada creencia de que era posible negociar una solución. Él estaba dispuesto a ser abierto y confrontativo pero ahora las relaciones del equipo y el contenedor del proyecto eran lo suficientemente fuertes como para escuchar esta declaración sin quebrarse. Además, cuando dijo exactamente lo que estaba pensando y sintiendo, la neblina de la confusión conceptual y emocional que había llenado la sala se levantó, y todos pudimos advertir una dinámica importante en el equipo y en el país.

Al final de su tercer taller, el equipo había acordado cuatro escenarios. El primero, "Amanecerá y veremos", era una advertencia del caos que se produciría si los colombianos simplemente dejaban que las cosas siguieran y no lograban abordar sus difíciles retos. El segundo, "Más vale pájaro en mano que ciento volando", era la historia de un compromiso negociado entre el gobierno y las guerrillas. El tercero, "¡Todos a marchar!", era la historia del gobierno, con el apoyo de una población frustrada con la violencia que operaba bajo el principio de que

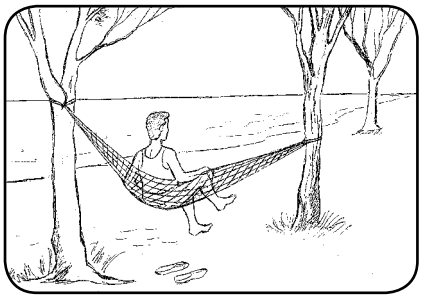
"un problema difícil requiere una solución difícil", aplicando una política de aplastar militarmente a las guerrillas y así pacificar al país (éste era el posible futuro revelado por la declaración del terrateniente). El cuarto, "La unión hace la fuerza", era la historia de una transformación de abajo hacia arriba de la mentalidad del país hacia un mayor respeto mutuo y una mayor cooperación.

El equipo diseminó sus escenarios a gran escala. Publicaron un resumen de su trabajo como inserto en todos los principales periódicos del país, crearon un video que fue mostrado en la televisión nacional y realizaron grandes reuniones públicas en todas las capitales regionales. Las historias fueron recogidas en la conversación estratégica de muchas organizaciones gubernamentales, empresariales y comunitarias pero nunca escuché de algún signo que indicara que estas semillas germinaran y echaran raíces. Inferí de esto que, aunque sí se produjo una transformación en algunos de los miembros del equipo y en algunas de las relaciones entre ellos, esta transformación no había tenido un impacto sistémico. En un informe de 2006, la politóloga Angelika Rettberg llegó a una conclusión similar: "El mayor impacto se observó en quienes participaron, al cambiar sus percepciones, actitudes y estereotipos, y al generar un enfoque humano mutuamente enriquecedor para la construcción de la paz. Sin embargo, el impacto parece disminuir cuando observamos a los participantes en su vida profesional, las decisiones más amplias de política pública y los procesos sociales".[70] Un informe de Alfredo de León y Elena Díez Pinto elaborado en 2004 para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se refería a Destino Colombia como "un tesoro por descubrir".[71]

Por eso me sentí desconcertado cuando en 2007 hablé con Antanas Mockus, un líder intelectual que fue alcalde de Bogotá durante dos períodos y luego candidato a la presidencia. Su visión era que Colombia había estado trabajando sistemáticamente a través de los cuatro escenarios. En 1998, el sucesor de Ernesto Samper, el presidente Andrés Pastrana, había tratado infructuosamente de lograr una solución negociada como la que se describe en "Más vale pájaro en mano que ciento volando". En 2002, ese fracaso produjo la oleada de frustración popular que llevó al presidente Álvaro Uribe al poder, y ahora él estaba llevando

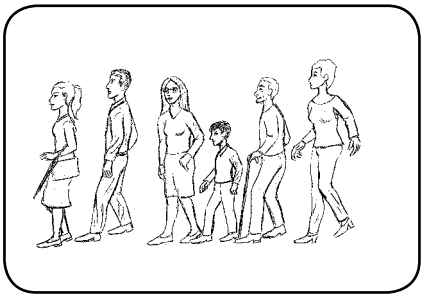
---

[70] Rettberg, *Destino Colombia*, p. 70.
[71] De León y Díez, "A treasure to be revealed", p. 51.



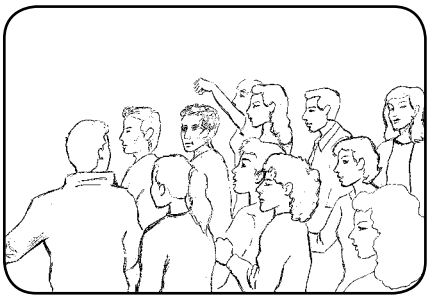
Amanecerá y veremos

Más vale pájaro
en mano que ciento
volando



¡Todos a marchar!

La unión
hace la fuerza



Los escenarios de Destino Colombia, 1997

a cabo una pacificación militar del país como la que se describe en "¡Todos a marchar!" La hipótesis de Mockus era que algunos empresarios y terratenientes, habiendo concluido que "¡Todos a marchar!" era la mejor opción para ellos y para el país, lo habían propuesto como plan de acción para el gobierno de Uribe. Él me dijo: "No debemos fijar nuestra atención sólo en la cordialidad que dejan estos procesos de diálogo. No debemos olvidarnos del mundo exterior que es más severo, donde los escenarios pueden ser elegidos para guiar la acción". Ahora él quería entender cómo el cuarto escenario, "La unión hace la fuerza", podría implementarse.[72]

En 2012, regresé a Colombia para lanzar la edición en español de mi libro *Poder y amor*. El país iba bien: la inversión y la producción económica se incrementaban, la pobreza y la violencia se reducían. Una serie de diálogos multiactor de alto nivel, inspirados en parte por "La unión hace la fuerza", había producido una "Agenda para Colombia" que incluía importantes reformas de políticas sobre derechos a la tierra, crecimiento económico justo y compensación para las víctimas del conflicto armado. La revista Time acababa de publicar un artículo de portada titulado "The Colombian Comeback" (El regreso colombiano). Juan Manuel Santos, quien 16 años antes había preparado la reunión de organización para Destino Colombia y quien 2 años antes había derrotado a Mockus para ser elegido presidente del país, dio un discurso en el lanzamiento del libro. Él dijo:

> Cuando tuvimos la reunión de organización para Destino Colombia en 1996, el país no hablaba más que del caso de drogas contra el Presidente Samper y no surgían propuestas nuevas para avanzar sobre otros temas tan importantes como el conflicto armado y la misma polarización política del país... Antes de esa reunión, nunca se había logrado convocar a un grupo tan amplio, con sectores de la sociedad colombiana tan diversos e importantes —muchos de ellos absolutos oponentes o enemigos que se mataban y se seguían matando unos a otros— en aras de encontrar un enfoque para ponerle fin al conflicto...
>
> Este ejercicio, como aquí se ha dicho, se llamó "Destino Colombia", y debo decir que hoy —cuando estamos a punto de cumplir el plazo de sus predicciones—

[72] Comunicación personal con Antanas Mockus, 2007.

> resulta verdaderamente impresionante leer los escenarios de Destino Colombia porque parecen incluso más proféticos que académicos... El primer escenario, "Amanecerá y veremos", nos invitaba a pensar en lo que ocurriría si, en vez de hacer una intervención oportuna, los colombianos dejábamos que los problemas del país se resolvieran por sí solos, lo cual conduciría a una pérdida de autoridad del Estado, al recrudecimiento de la violencia, a la fragmentación territorial y a un dramático incremento en la pobreza y la inequidad social. El segundo escenario, "Más vale pájaro en mano que ciento volando", aludía a concesiones ofrecidas a los grupos armados para poder iniciar un proceso de reconstrucción de la democracia y de frenar a toda costa el ciclo ascendente de muerte y violencia. Hoy, cuando se cumplen diez años desde la terminación de las principales negociaciones con las guerrillas, sabemos que dicho escenario se intentó pero fracasó, y no por falta de voluntad por parte del gobierno o del pueblo colombiano, sino por la obstinación de la violencia y los actos terroristas de las guerrillas. Esto derivó en algunas de las características del tercer escenario, llamado "¡Todos a marchar!", en el que el liderazgo político acoge la demanda popular para restaurar la seguridad y asume un mandato que se caracteriza por la firmeza contra los violentos... Ante tan clara evidencia, ¡quién puede negar hoy las dotes proféticas de quienes se reunieron en ese Recinto Quirama!
>
> En Colombia nos hemos embarcado en un proceso evolutivo irreversible que esperamos culmine en la transición pacífica y en la reconsolidación definitiva del cuarto escenario, "La unión hace la fuerza". Ese escenario es el camino que queremos hacer realidad hoy con la propuesta de Unidad Nacional que mi gobierno ha lanzado... Es bueno saber que el mejor de los escenarios que imaginamos hace 16 años, hoy comienza a hacerse realidad.[73]

Con este discurso, Santos estaba colocando a Destino Colombia —tanto a la metodología que había utilizado para trabajar superando las diferencias como a las historias que había planteado acerca de las opciones de Colombia— en el centro de su relato sobre lo que se estaba desarrollando en Colombia. También

---

[73] "Palabras del Presidente Juan Manuel Santos" en la presentación del libro *El poder y el amor* de Adam Kahane.

lo estaba colocando al centro del relato sobre su propio proyecto político de vida, que calificó —con respecto a la forma en que trabajó con otros actores: otros políticos, la sociedad civil, los aliados internacionales, las guerrillas— como la combinación de "la fuerza positiva del poder que nos invita al crecimiento y a la auto-realización, con la del amor que nos invita a unir aquello que está separado". Santos comprendió que "esta combinación es esencial para que los países que han sufrido heridas profundas, como el nuestro, puedan superar sus conflictos y construir juntos un futuro mejor". Él diferenció su enfoque del de sus predecesores Pastrana (más amor que poder) y Uribe (más poder que amor). Las historias que el equipo de Destino Colombia había contado sobre su país se habían entrelazado con las historias de sus líderes.

Betty Sue Flowers es una poetisa y estudiosa de mitología que comenzó a escribir narrativas de escenarios conmigo en Shell en 1991. Le hablé del notable discurso de Santos y ella me recordó lo escéptico que había sido yo en ese entonces en torno al esfuerzo de nuestro colega Joseph Jaworski para utilizar escenarios, no sólo para estudiar el futuro sino para cambiarlo. (Shell había rechazado este esfuerzo en aquel tiempo pero terminó adoptándolo en 2008 cuando la empresa defendió "Blueprints", un escenario de actores globales trabajando juntos para abordar los retos del calentamiento global).[74] Betty Sue me dijo: "Los escenarios pueden mutar y convertirse en mitos de empoderamiento. Los mitos nos dan valor. Si ya es una verdad en el relato, entonces, paradójicamente, podemos hacer que suceda". Conforme contamos y vivimos nuevas historias, cambiamos lo que puede suceder en el mundo que nos rodea.

El mismo día de 2012 en el que Santos pronunció su discurso, me reuní con Francisco Galán, uno de los guerrilleros del ELN que había participado en todas las reuniones de Destino Colombia por teléfono desde la cárcel. En 2008 había sido liberado de prisión y ahora estaba trabajando en esfuerzos de paz, tanto de base como de alto nivel. Me sorprendió cómo un hombre que, a partir de la mucha experiencia duramente ganada, había logrado un nivel de sabiduría y paz. "He aprendido", dijo, "que es más difícil hacer la paz que hacer la guerra". Y continuó: "Si seguimos repitiendo las mismas historias sobre nuestro país, entonces

[74] Joroen van der Veer, "Exploring the Reasons for Strategic Change", discurso pronunciado en la conferencia de la Asociación de Universidades Europeas en la Universidad Erasmus, Rotterdam, Holanda, 20 de noviembre de 2008.

vamos a seguir haciendo las mismas cosas que no funcionan. ¡Pero somos adictos a esta repetición! Necesitamos hartarnos de estas mismas historias. Necesitamos historias nuevas".

Capítulo 9
El juego interior de la transformación social

A menudo nos decimos a nosotros mismos que podemos tener éxito en la transformación del futuro mediante acciones contundentes. Sin embargo, cada vez más a menudo, no podemos. A medida que el mundo se vuelve más complejo e impredecible, con mayor interdependencia y con más actores con poder y voz, se torna más difícil llevar a cabo transformaciones de manera unilateral. Necesitamos historias nuevas.

La historia de la planificación transformadora por escenarios trata de la colaboración en lugar del unilateralismo. La mayoría de los proyectos descritos en este libro fueron motivados por una necesidad de colaboración. Muchos produjeron escenarios esperanzadores de creciente colaboración, entre ellos "La unión hace la fuerza" en Colombia, "El vuelo de las luciérnagas" en Guatemala, "Porteo" en Canadá, "El amanecer definitivo" en Sudán, y "El vuelo de los flamingos" y "Caminar juntos" en Sudáfrica. Todos estos proyectos han empleado un proceso caracterizado por la colaboración que permitió (y no forzó) a los actores elegir su propia transformación personal. El ejemplo del proceso de Destino Colombia permitiendo a Iván Duque la transformación de sí mismo y de su situación, es solamente el más dramático de muchos.

La planificación transformadora por escenarios es una entre toda una familia de historias sobre cómo transformar los sistemas sociales de forma colaborativa. Éstas incluyen todo tipo de formas de vivir y trabajar juntos sin violencia o agresión, en familias, equipos, organizaciones, comunidades y países. La planificación transformadora por escenarios constituye una forma particularmente efectiva para que un equipo de actores genere avances colaborativamente en una situación compleja, estancada, problemática. ¿Qué se necesita, cuando se trabaja de esta manera, para tener éxito en la transformación del futuro?

El psicólogo deportivo Tim Gallwey, señala: "En todo esfuerzo humano hay dos ámbitos de acción: el exterior y el interior. El juego exterior se desarrolla en un ámbito exterior para superar obstáculos exteriores y alcanzar una meta exterior. El juego interior tiene lugar dentro de la mente del jugador".[75]

El *juego exterior* de la planificación transformadora por escenarios se orienta a que el equipo pueda generar avances, tomando los cinco pasos descritos en los capítulos anteriores: convocando, observando, construyendo, descubriendo y actuando. Mediante estos pasos, se combinan tres insumos –un equipo proveniente de todo el sistema, un contenedor fuerte y un proceso riguroso– para producir los cuatro resultados: entendimientos, relaciones, intenciones y acciones transformados. Lo que se necesita para tener éxito en este juego exterior es la capacidad de gestionar este ambicioso y complicado conjunto de actividades políticas, intelectuales y organizacionales.

Por otro lado, el juego interior de la planificación transformadora por escenarios se orienta a que el equipo genere este movimiento de avance sin presionar. Significa efectuar la transformación sistémica con propósito, pasión y compromiso, y al mismo tiempo de forma flexible, desapasionada y sin apegos. El artista Jeff Barnum dice que la esencia de esta postura creativa es "intención sin contenido: permanecer estructurado, dinámico y decidido en un espacio de no-conocimiento".[76]

Lo que se necesita para tener éxito en el juego interior de la planificación transformadora por escenarios es la capacidad de trabajar con la tensión y la ambigüedad de tener una dirección y simultáneamente permanecer abiertos. Winston Churchill dijo que tratar con Rusia requería tratar con "un acertijo envuelto en un misterio dentro de un enigma".[77] Para tener éxito en el juego interior de la planificación transformadora por escenarios se requiere tratar con un misterio envuelto en un dilema dentro de una paradoja.

Una paradoja es una proposición que parece ser contradictoria en sí misma. La paradoja de la planificación transformadora por escenarios es que avanzamos dando un paso hacia atrás. Salimos del estancamiento, no empujando sino pau-

---

[75] Véase "The Inner Game" (www.theinnergame.com). Agradezco a Zaid Hassan por señalarme las formas en las que los procesos de transformación social colaborativa son deportes de equipo.

[76] Comunicación personal con Jeff Barnum, 2012.

[77] Winston Churchill, "The Russian Enigma" Transmisión de la BBC, 1 de octubre de 1939.

sando. Nos ocupamos de las situaciones que parecen exigir una acción urgente, usando en su lugar una conversación deliberada. El líder sudanés Pagan Amum quería un taller de escenarios porque crearía una pausa de ese tipo en la carrera hacia la guerra. Transformamos el futuro acercándonos de forma indirecta a través de un desvío creativo y, por lo tanto, abierto y ambiguo. El escritor André Gide dijo: "No se descubren tierras nuevas sin aceptar perder de vista la costa durante un largo tiempo".[78]

La capacidad fundamental necesaria para abordar esta paradoja es la suspensión. Suspender significa tomar nuestros pensamientos acerca de nuestra situación y colgarlos frente a nosotros, como si pendieran de un cordón. Esto permite que nosotros y otras personas prestemos atención a nuestros pensamientos y los investiguemos, para que podamos modificarlos si es necesario. La suspensión es la puerta de entrada a la creatividad del proceso "U".[79] No lograr suspender nos encierra en la recreación de realidades antiguas en lugar de adoptar nuevas. La recreación de conversaciones y roles antiguos era precisamente lo que tanto temía el organizador del proyecto canadiense y que luego ocurrió.

Suspender asume y reconoce que no hay una sola manera de mirar lo que está sucediendo o lo que debería suceder. En medio de una polarización extrema y paralizante entre las facciones de Zimbabue, cada una con su propio camino único, el equipo de escenarios reconoció que la suspensión les permitiría ver más allá de sus durawalls, así que aprovecharon esta práctica como su principal herramienta para conseguir salir del estancamiento. Cuando suspendemos nos permitimos cambiar y, a medida que cambiamos, abrimos nuevas vías para que otros puedan hacer lo mismo.

El simple acto de la suspensión constituye la clave para la transformación social colaborativa, puesto que es el primer paso necesario para trabajar de forma creativa con diversidad de personas. En particular, es la clave para la planificación transformadora por escenarios debido a que en este proceso trabajamos con varias historias sobre lo que podría suceder, más que con una historia única sobre lo que va a suceder (un pronóstico) o sobre lo que debería suceder (una propuesta). "Los escenarios", dice Betty Sue Flowers, "son como diferentes len-

---

[78] André Gide, *The Counterfeiters: A Novel* (Nueva York, Vintage 1973) p. 353 [traducción en español: *Los monederos falsos*. Poseidón, Buenos Aires, 1949].

[79] Otto Scharmer explica esto al referirse al pensamiento de Francisco Varela en *Theory U*, 36.

tes a través de los cuales podemos ver el mundo".[80] Tener una multiplicidad de historias genera posibilidades para un nuevo futuro. Desde la lluvia de ideas con 30 historias en el primer taller de Mont Fleur, en repetidas ocasiones he quedado impresionado por la forma tan dramática en que la suspensión y la narrativa de historias abren la puerta a la colaboración, la creatividad y al movimiento de avance.

La suspensión es sencilla pero no es fácil. Requiere que pongamos en duda la confortante creencia de que sabemos lo que está sucediendo y de que estamos en control. Por lo tanto, abre la posibilidad aterradora de que estamos perdidos y en peligro. Esto es lo que Howard Gabriels sintió en Mont Fleur cuando pensó en escenarios que nunca antes había estado dispuesto a considerar. Aquellos de nosotros que estamos acostumbrados a creer que sabemos y que estamos en control, experimentamos esta posibilidad de no saber, como algo desorientador y perturbador —especialmente cuando estamos en situaciones de gran presión y alto riesgo. Para tener éxito en el juego interior, tenemos que estar dispuestos a permanecer con esta incertidumbre y esta ambigüedad.

Dentro de esta paradoja se encuentra un dilema. Un dilema es una situación en la que nos enfrentamos a dos imperativos aparentemente opuestos y tenemos que trabajar con ambos.[81] El dilema de la planificación transformadora por escenarios es que dentro de la paradoja de pausar para avanzar, tenemos que trabajar con dos fuerzas que están en tensión permanente: el amor y el poder. El amor es la fuerza para abrirnos ante otras ideas, actores y posibilidades y conectarnos con ellos. Tenemos que ejercer el amor para crear el potencial de transformar nuestro pensamiento y nuestro actuar y así transformar el sistema. El poder, por otra parte, es la fuerza para realizar nuestro potencial y crecer. Necesitamos ejercer el poder para hacer realidad el potencial que creamos.[82]

A menudo experimentamos que el amor y el poder entran en conflicto. La mayoría de las personas infieren incorrectamente que deben elegir entre uno u

---

[80] Comunicación personal con Betty Sue Flowers, 1991.

[81] Véase Charles Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind* (Nueva York: Blackwell Publishing, 1993) y Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Amherst, MA: HRD Press, 1996).

[82] Véase Kahane, *Poder y amor*.

otro. Pero elegir entre el amor o el poder es siempre un error y siempre nos hace quedar estancados.

Elegir sólo la apertura y la conexión, e ignorar o negar la realización y el crecimiento, produce una sensación cálida y amistosa entre los actores pero ahoga la diferencia y el potencial. Esta elección produce un consenso tímido e infundado que no es útil, ni para los actores ni para el sistema. Martin Luther King Jr. dijo sobre esos resultados: "El amor sin poder es sentimental y anémico". Por otra parte, elegir sólo la realización y el crecimiento, e ignorar o negar la apertura y la conexión, deja a cada actor con una inflexibilidad al cambio, dentro de sus propios planes y perspectivas. Por ello, esta opción no nos permite transformarnos a nosotros mismos y por ende a nuestro sistema. King dijo de estos resultados: "El poder sin amor es imprudente y abusivo".[83] Podemos transformar los sistemas sociales de forma colaborativa sólo si elegimos ambos: el amor y el poder.

Trabajamos con el poder y con el amor en la planificación transformadora por escenarios, trabajando con conjuntos y con partes. Por un lado, tratamos a cada entidad social con la que estamos trabajando (por ejemplo, cada persona) como un todo completo en sí mismo, con sus propias perspectivas, intereses y evolución integrales y legítimos, teniendo así en cuenta la fuerza del poder en la entidad. Por otro lado, tratamos a cada entidad como parte de la perspectiva, los intereses y la evolución de conjuntos más grandes (por ejemplo, las comunidades), teniendo así en cuenta la fuerza del amor en la entidad.

Esta atención a los múltiples conjuntos produce una tensión creativa permanente. Al trabajar con el equipo de Dinokeng, me di cuenta que encontramos el camino a seguir al alternar entre el énfasis en el conjunto más pequeño (la perspectiva de cada persona) hasta que el equipo se fragmentó, y el énfasis en el conjunto más grande (el consenso del equipo) hasta que caímos en el pensamiento

---

[83] King hizo estas declaraciones en Martin Luther King Jr., "Where do we go from here?" en *A Call to Conscience: The Landmark Speeches of Dr. Martin Luther King, Jr.*, ed. Clayborne Carson y Kris Shepherd (Nueva York: Grand Central Publishing, 2002), p. 186. Él estaba elaborando sobre las definiciones aportadas por Paul Tillich: el poder "es la fuerza de todo ser viviente para realizarse, con creciente intensidad y extensividad", y el amor es "la fuerza hacia la unidad de lo que está separado". Véase Paul Tillich, *Love, Power and Justice: Ontological Analyses and Ethical Applications* (Nueva York: Oxford University Press, 1954), pp. 25-26. [Traducción en español, *Amor, poder y justicia: análisis ontológico y aplicaciones éticas*, Barcelona, Ariel. 1970].

colectivo de grupo.[84] En el trabajo de escenarios, no debemos privilegiar a ningún conjunto más pequeño (por ejemplo, una persona de gran poder) sobre cualquier otro conjunto mayor (como el equipo). Tampoco debemos privilegiar a ningún conjunto mayor sobre cualquier otro más pequeño, como sería exigiendo que alguien "deje de lado su agenda" en beneficio "del bien del equipo". Nunca debemos elegir uno solo de los conjuntos; siempre debemos elegir ambos, de manera alternada. Lo que esto requiere de nosotros como líderes o facilitadores es la capacidad de acoger y ejercer, tanto nuestro poder como nuestro amor.

Envuelto en este dilema, por último, hay un misterio. Un misterio es algo que no puede ser conocido. El misterio en el corazón de la planificación transformadora por escenarios es que no podemos conocer el futuro. Podemos investigarlo e influir sobre él pero no podemos calcularlo ni controlarlo. Podemos y debemos planear, preparar y practicar pero no podemos saber cuál será el resultado de nuestros esfuerzos.

Sin embargo, estas ambigüedades y dificultades no necesitan ni deben impedirnos actuar. Si no estamos contentos con aceptar o adaptarnos a lo que está sucediendo, entonces no tenemos otra opción: debemos dar un paso hacia adelante. Si podemos hacer esto juntos, con compromiso y apertura ante lo que se requiere de nosotros, entonces podemos tener éxito en la creación de futuros mejores.

---

[84] Véase Kahane, *Power and Love*, pp. 88-91. [Traducción en español *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social*, La Paz, Plural Editores, 2011].

Recursos: Procesos de planificación transformadora por escenarios

Aquellos que implementan proyectos de planificación transformadora por escenarios tienen a su disposición muchas opciones de procesos para utilizar en cada uno de los cinco pasos. Esta página enlista los procesos referidos en los capítulos 3 al 7. Usted puede encontrar otros recursos en http://reospartners.com/tools/transformative- scenarios/.

Primer paso:
Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema

- Busque aliados potenciales
- Identifique y reúna a un equipo convocante, y posteriormente a un equipo de escenarios
- Conduzcan entrevistas dialógicas con los miembros del equipo de escenarios y con otros actores
- Elaboren un plan de proyecto y movilicen los recursos necesarios
- Construyan el contenedor del proyecto

Segundo paso:
Observar lo que está sucediendo

- Compartan y reflexionen con el equipo de escenarios
- Emprendan jornadas de aprendizaje
- Encarguen documentos de investigación
- Interactúen con personas-recurso
- Busquen las fuerzas motrices estructurales

- Enlisten las certezas y las incertidumbres

Tercer paso:
Construir historias sobre lo que podría suceder

- Escojan certidumbres e incertidumbres clave
- Construyan escenarios de manera deductiva
- Construyan escenarios de manera inductiva
- Escriban narrativas lógicas de eventos futuros hipotéticos
- Encuentren metáforas, imágenes y nombres para cada escenario
- Creen imágenes que comparen y contrasten los escenarios entre sí
- Documenten los escenarios a través de diferentes medios

Cuarto paso:
Descubrir lo que puede y debe hacerse

- Tomen una postura adaptativa
- Tomen una postura transformadora
- Consideren las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas de cada escenario
- Desarrollen opciones para acciones conjuntas y por separado
- Formulen conclusiones acerca de lo que ustedes habrán de realizar

Quinto paso:
Actuar para transformar el sistema

- Tengan reuniones individuales, organizacionales y públicas
- Diseminen los escenarios a través de medios impresos y de difusión, así como mediante las redes sociales
- Lancen iniciativas derivadas del proyecto
- Cultiven y coordinen una red sostenida de actores inspirados y alineados

Bibliografía seleccionada

Bentham, Jeremy B., *et al.,* Scenarios: An Explorer's Guide. La Haya: Shell International, 2008.

Carvajal, Manuel José, *et al.,* "Destino Colombia: A Scenario-Planning Process for the New Millennium". Deeper News 9, no. 1 (1998).

Chermack, Thomas. Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011.

Díez Pinto, Elena, *et al.,* Los Escenarios del Futuro. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Visión Guatemala, 1999.

Heinzen, Barbara. Feeling for Stones: Learning and Invention When Facing the Unknown. Londres: Barbara Heinzen, 2006.

_____ How Do Societies Learn? Londres: Barbara Heinzen, 2009.

_____ ed. Surviving Uncertainty. Society for International Development. Development 47, no. 4 (2004).

Ilbury, Chantell y Clem Sunter. Mind of a Fox: Scenario Planning in Action. Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Human & Rousseau, 2001.

Kahane, Adam. Power and Love: A Theory and Practice of Social Change. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, 2009 [ed. en español: *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social*. La Paz: Plural Editores/PNUD/PAPEP, 2011].

_____ Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. [ed. en español: Cómo resolver problemas complejos. Una novedosa manera de hablar, escuchar y crear nuevas realidades. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005]

Kaufer, Katrin, Glennifer Gillespie, Elena Díez Pinto y Alfredo de León. Learning Histories: Democratic Dialogue Regional Project, Working Paper 3. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2004.[ed. en español: Historias de aprendizaje, Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2004]

Kleiner, Art. The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change. Nueva York: Doubleday, 1996.

_____ "The Man Who Saw the Future". Strategy+business 30 (2003).

Le Roux, Pieter, Vincent Maphai, *et al.,* "The Mont Fleur Scenarios". Deeper News 7, no. 1 (1992).

Ndoro, Choice, *et al.,* The Great Zimbabwe Scenarios: A Map of Four Possible Futures. Harare, Zimbabwe: The Great Zimbabwe Scenarios Project, 2012.

O'Brien, William. Character at Work: Building Prosperity Through the Practice of Virtue. Boston: Paulist Press, 2008.

Ogilvy, James A. Creating Better Futures: Scenario Planning as a Tool for a Better Tomorrow. Nueva York: Oxford University Press, 2002.

Ramírez, Rafael, John W. Selsky y Kees van der Heijden, eds. Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios. Londres: Routledge, 2010.

Ramphele, Mamphela, *et al.,* The Dinokeng Scenarios: Three Futures for South Africa. Johannesburgo, Sudáfrica: Dinokeng Scenarios, 2009.

Rettberg, Angelika. Destino Colombia: Crónica y evaluación de un ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil en el diseño de escenarios futuros. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, 2006.

Roque, Paula Cristina y Paul-Simon Handy. Sudan Scenarios to Strategies Workshop. Pretoria, Sudáfrica: Institute for Security Studies, 2010.

Santos, Juan Manuel. "Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en la presentación del libro *Poder y amor* de Adam Kahane". Bogotá, Colombia, febrero 21, 2012.

_____ "Presentación". En Adam Kahane, *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social*. La Paz, Bolivia: Plural, 2011.

Scearce, Diana y Katherine Fulton. What If?: The Art of Scenario Thinking for Nonprofits. San Francisco: Global Business Network, 2004.

Scharmer, Otto. Theory U: Leading from the Future as It Emerges. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Schwartz, Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Nueva York: Currency, 1996.

Segal, Nick. Breaking the Mould: The Role of Scenarios in Shaping South Africa's Future. Stellenbosch, Sudáfrica: Sun Press, 2007.

Senge, Peter, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, y Betty Sue Flowers. Presence: Human Purpose and the Field of the Future. Nueva York: Broadway Business, 2008.

Stookey, Crane Wood. Keep Your People in the Boat: Workforce Engagement Lessons from the Sea. Halifax, Nueva Escocia: ALIA Press, 2012.

Sunter, Clem. "The Icarus Scenario". news24.com, enero 20, 2010.

_____ The World and South Africa in the 1990s. Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Tafelberg, 1987.

Tibbs, Hardin. "Pierre Wack: A Remarkable Source of Insight". Netview 9 (1998).

Tillich, Paul. Love, Power, and justice: Ontological Analyses and Ethical Applications. Nueva York: Oxford University Press, 1954. [ed. en español Amor, poder y justicia, Ariel, 1970]

Van der Heijden, Kees. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 1996.

Van der Heijden, Kees, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns y George Wright. The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios. Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2002.

Wack, Pierre. "Scenarios: Shooting the Rapids". Harvard Business Review 63, no. 6 (1985).

_____ "Scenarios: Uncharted Waters Ahead". Harvard Business Review 63, no. 5 (1985).

Wilkinson, Angela y Esther Eidenow. "Evolving Practices in Environmental Scenarios: A New Scenario Typology". Environmental Research Letters 3 (2008).

Wilkinson, Angela y Roland Kupers. Re-perceiving Scenarios: The Evolution of the Gentle Art in Shell 1965-2010. Editado por Betty Sue Flowers.

Wilkinson, Lawrence. "How to Build Scenarios". Wired (September 1995).

Zalzberg, Ofer. EU Partnership for Peace-Israeli Track. Londres: Oxford Research Group, 2009.

Agradecimientos

He tenido la enorme y buena fortuna de recorrer la jornada descrita en este libro junto con un buen número de grandes compañeros y compañeras.

Estoy en deuda con los pioneros de la planificación por escenarios, quienes han sido generosos con su apoyo, incluyendo a Napier Collyns, Ged Davis, Peter Schwartz, Clem Sunter, Kees van der Heijden y Pierre Wack.

Estoy agradecido por la camaradería de mis compañeros de viaje, incluyendo a Antonio Araníbar, Clara Arenas, Tova Averbuch, Sarah Babb, Matt Bland, Manuel José Carvajal, David Chrislip, Daniel Coates, Ruth de Krivoy, Patrick Dodson, Betty Sue Flowers, Katherine Fulton, Pippa Green, Óscar Grossmann, Erika Gregory, Avner Haramati, Barbara Heinzen, Joseph Jaworski, Katrin Kaufer, Art Kleiner, Pieter le Roux, Sarah Maddison, Arun Maira, Vincent Maphai, Debra Marsden, Ishmael Mkhabela, Joaquín Moreno, Inés de Mosquera, Nancy Murphy, Yvonne Muthien, Gustavo Mutis, Choice Ndoro, Bill O'Brien, Jay Ogilvy, Reola Phelps, Bettye Pruitt, Rafael Ramírez, Mamphela Ramphele, Tom Rautenberg, Gabrielle Rifkind, Paula Roque, Steve Rosell, Otto Scharmer, Peter Senge, Jorge Talavera, Susan Taylor, Martin Thomas, Louis van der Merwe, Margaret Vaughan, Angela Wilkinson, Alain Wouters, Shay Ben Yosef y Ofer Zalzberg.

He sido nutrido, personal y profesionalmente por mis compañeros de Reos Partners, incluyendo a Lenneke Aalbers, Steve Atkinson, Jeff Barnum, Marianne Mille Bojer, Elena Díez Pinto, Mia Eisenstadt, Rebecca Freeth, Leigh Gassner, LeAnne Grillo, Gerald Harris, Zaid Hassan, Nathan Heintz, Marianne Knuth, Anaí Linares, Colleen Magner, Joe McCarron, Marcelo Michelson, Batian Nieuwerth y Christel Scholten.

Soy miembro de varias comunidades maravillosas de practicantes que me han brindado la oportunidad de presentar mi trabajo en proceso y recibir retroalimentación, incluyendo al ALIA Institute, la Global Business Network, el International Futures Forum, Pegasus Communications, la Society for Organizational Learning y el Oxford Futures Forum.

Aprecio los valiosos comentarios al borrador de este libro, incluyendo los de Antonio Araníbar, Jeff Barnum, Marianne Mille Bojer, Michael Crowley, Colleen Magner, Elena Díez Pinto, Mia Eisenstadt, Lorna Ely, Betty Sue Flowers, Rebecca Freeth, Leigh Gassner, LeAnne Grillo, Gerald Harris, Zaid Hassan, Elizabeth Heck, David Kahane, Art Kleiner, Marianne Knuth, Jeffrey Kulick, Pieter le Roux, Robbie MacPherson, Sarah Maddison, Colleen Magner, Trevor Manuel, Connie Matthiessen, Marcelo Michelson, Joaquín Moreno, Kristen Moussalli, Gustavo Mutis, Steve Piersanti, Rafael Ramírez, Ashley Redfield, Jeevan Sivasubramaniam, Kees van der Heijden y Angela Wilkinson.

Por último, quiero reconocer el amoroso apoyo de mi familia, especialmente de Dorothy.

Acerca de Reos Partners

Reos Partners es una consultora en innovación social que aborda desafíos complejos y de gran importancia alrededor del mundo.

Diseñamos y facilitamos procesos que permiten a equipos integrados por actores diversos —incluso aquellos que no se comprenden entre sí o no confían unos de otros— trabajar juntos para progresar ante sus problemas más difíciles.

Trabajamos en temas como el empleo, salud, alimentación, energía, medio ambiente, seguridad y paz. Nos asociamos con gobiernos, corporaciones y organizaciones de la sociedad civil.

Nuestro enfoque es sistémico, creativo y participativo.

Más que asesores, somos guías. Tenemos experiencia en ayudar a grupos diversos a navegar en territorios no explorados para alcanzar sus metas más importantes.

Trabajamos local y globalmente. Tenemos oficinas en Cambridge (Massachusetts), Johannesburgo, Melbourne, Sao Paulo, San Francisco y La Haya.

www.reospartners.com

Acerca del autor

Adam Kahane es Director de Reos Norte América. Reos (www.reospartners.com) es una compañía de estrategas y facilitadores que ayuda a la gente a avanzar juntos en sus asuntos más importantes y difíciles.

Adam es uno de los principales organizadores, diseñadores y facilitadores de procesos a través de los cuales los líderes de negocios, de gobierno y de la sociedad civil pueden trabajar juntos para enfrentar dichos retos. Ha trabajado en más de 50 países, en todas las regiones del mundo, con directivos y políticos, generales y guerrilleros, funcionarios públicos y sindicalistas, activistas comunitarios y funcionarios de la Organización de las Naciones Unidas, con clérigos y con artistas.

Adam es el autor de *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*,[i] acerca del cual dijo Nelson Mandela: "este libro es un gran avance que aborda el reto central de nuestros tiempos: encontrar la forma de trabajar juntos para resolver los problemas que hemos creado". Es también autor de *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*[ii] y del libro que usted tiene en sus manos: *La planificación transformadora por escenarios. Trabajando juntos para cambiar el futuro.*

A principios de los noventas, Adam fue jefe del Departamento de Escenarios Sociales, Políticos, Económicos y Tecnológicos de Royal Dutch Shell en Londres. Ha ocupado puestos estratégicos y de investigación en Pacific Gas and Electric Company (San Francisco), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

---

[i] Traducción en español: Cómo resolver problemas complejos. Una novedosa manera de hablar, escuchar y crear nuevas realidades. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

[ii] Traducción en español: *Poder y amor: teoría y práctica para el cambio social*. La Paz: Plural Editores/ PNUD/Maryknoll, 2011.

Económico (París), el Instituto Internacional para el Análisis de Sistemas Aplicados (Viena), el Instituto para la Economía Energética (Tokio), y las universidades de Oxford, Toronto, Columbia Británica, California y Cabo Occidental.

Adam obtuvo una licenciatura en Física (miembro del cuadro de honor) en la Universidad de McGill (Montreal), una maestría en Energía y Economía de Recursos en la Universidad de California (Berkeley) y una maestría en Ciencias Aplicadas del Comportamiento en la Universidad de Bastyr (Seattle). También estudió negociación en la Escuela de Leyes de Harvard y violonchelo en el Instituto Marguerite-Bourgeoys.

Adam y su esposa Dorothy viven en Montreal y Ciudad del Cabo.

La planificación transformadora por escenarios. Trabajando juntos para cambiar el futuro,
editado por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos,
se terminó de imprimir en octubre de 2016, en los talleres
de GVG Grupo Gráfico, S. A. de C. V., Leandro Valle núm. 14-C,
colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, C. P. 06010,
Ciudad de México.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de la Dirección
de Publicaciones de esta Comisión Nacional.
El tiraje consta de 2,000 ejemplares.

Este material fue elaborado con papel certificado por la Sociedad
para la Promoción del Manejo Forestal Sostenible, A. C.
(Certificación FSC México).

CNDH
MÉXICO
Centro Lindavista®
Centro de Investigación,
Información y Apoyo a la Cultura, A. C.