

## 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 Zimbabwe 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 Zimbabwe, se encontraban enfocados en dos incertidumbres clave que consideraban esenciales para comprender el futuro.

La primera incertidumbre clave era si el pueblo de Zimbabwe experimentarían pobreza o bienestar. La segunda, si los líderes en los diferentes niveles en Zimbabwe 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”.<sup>47</sup>

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:

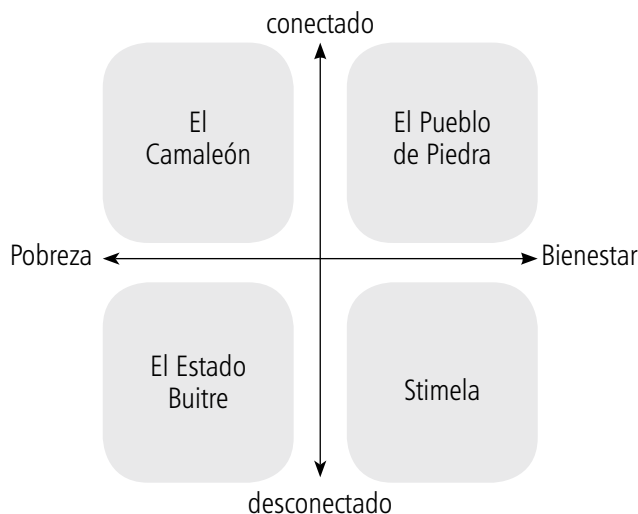
---

<sup>47</sup> 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 acepta 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 buitres” 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.<sup>48</sup> 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

---

<sup>48</sup> 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”.<sup>49</sup>

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.<sup>50</sup> 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

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, 3.

<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup> 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.<sup>52</sup>

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-

---

<sup>51</sup> 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 influenciadas. Le agradezco a Antonio Aranibar por esta importante introspección.

<sup>52</sup> Véase Wilkinson y Keupers, *Re-perceiving 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.