

## 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.<sup>53</sup> (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

---

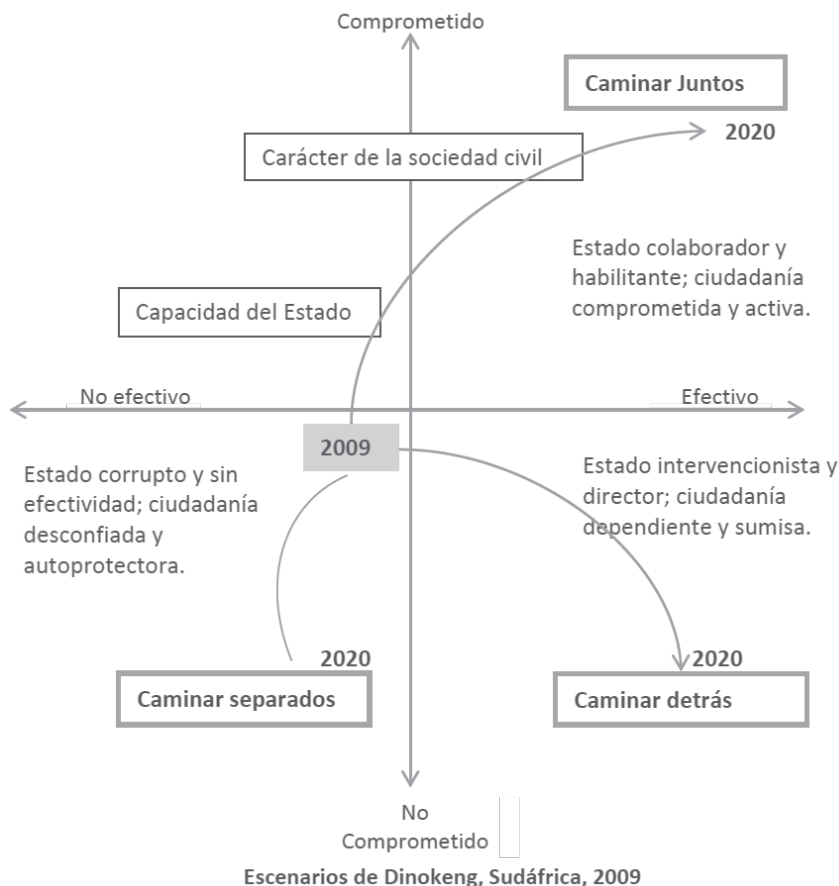
<sup>53</sup> Mamohela Ramphele *et al.*, *The Dinokeng Scenarios: Three Futures for South Africa* (Johannesburgo, Sudáfrica: Dinokeng Scenarios, 2009).

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 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?”<sup>54</sup> (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”,<sup>55</sup> 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

---

<sup>54</sup> Coates *et al.*, *An Invitation to Participate in a Strategic Dialogue*.

<sup>55</sup> (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.<sup>56</sup> 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-

---

<sup>56</sup> 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.