

## 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.<sup>57</sup>

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.<sup>58</sup>

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

---

<sup>57</sup> Trevor Manuel, discurso ante la Conferencia AGRISA sobre los nuevos desafíos para la Agricultura, Stellenbosch, Sudáfrica, 21 de febrero de 2012.

<sup>58</sup> 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 Ramphela, 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.<sup>59</sup>

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-

---

<sup>59</sup> Mamphela Ramphela, 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.<sup>60</sup> 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-

---

<sup>60</sup> 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.<sup>61</sup>

Gonzalo de Villa, rector de una universidad, sugirió que los escenarios eran sólo el medio para que el equipo y otros actores logaran 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.<sup>62</sup>

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.

---

<sup>61</sup> Díez, “Building Bridges of Trust”, pp. 99-100.

<sup>62</sup> *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”.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> 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 desestanchen y avancen de manera colaborativa y creativa, con energía e ímpetu, para lidiar con su situación.