

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 Millennium”, *Deeper News* 9, núm. 1 (1998); Angelika Rettberg, *Destino Colombia: crónica y evaluación de un*

perencia 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 sienta 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

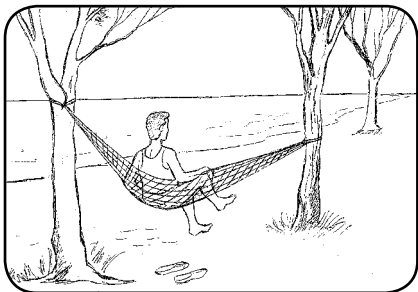
“un problema difícil requiere una solución difícil”, aplicando una política de aplastar militarmente a las guerrillas y así pacificar al país (éste era el posible futuro revelado por la declaración del terrateniente). El cuarto, “La unión hace la fuerza”, era la historia de una transformación de abajo 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 Mokus, 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

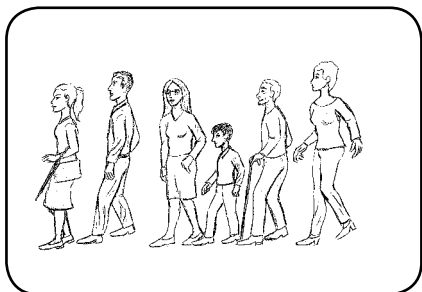
⁷⁰ Rettberg, *Destino Colombia*, p. 70.

⁷¹ De León y Díez, “A treasure to be revealed”, p. 51.



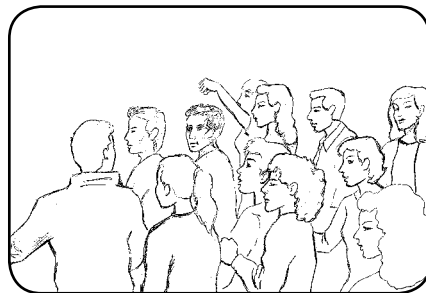
Amanecerá y veremos

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 dejáramos 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”.