

## 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.<sup>7</sup> 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-

---

<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> 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.

---

<sup>8</sup> 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: Berrett-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 Scarce 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).