

## Capítulo 1

### Una invención que nació de la necesidad

En un hermoso viernes por la tarde en septiembre de 1991, llegué al Centro de Conferencias de Mont Fleur, ubicado en las montañas de la región vinícola en las afueras de Ciudad del Cabo. Estaba emocionado por estar allí y sentía curiosidad por lo que estaba a punto de suceder. Todavía no me había dado cuenta de lo importante que llegaría a ser ese fin de semana.

La metodología de planificación por escenarios se encuentra con la transformación sudafricana

Un año antes, en febrero de 1990, el presidente sudafricano F. W. de Klerk había anunciado sorpresivamente que liberaría a Nelson Mandela de sus 27 años en prisión, legalizaría al Congreso Nacional Africano de Mandela (ANC, por sus siglas en inglés) y al resto de los partidos de la oposición e iniciaría las conversaciones en torno a una transición política. Desde 1948, un gobierno de minoría blanca había impuesto el sistema apartheid de segregación racial y opresión hacia la mayoría negra, y en los años setentas y ochentas se había visto olas de confrontación sangrienta entre el gobierno y sus opositores. El sistema apartheid, al que Naciones Unidas calificó como un “crimen de lesa humanidad”, fue objeto de condena, protestas y sanciones en todo el mundo.

Ahora, el anuncio de de Klerk había puesto en marcha un proceso de transformación nacional impredecible y sin precedentes. Cada mes era testigo de avances y retrocesos: declaraciones y demandas de políticos, activistas comunitarios, líderes religiosos y empresarios; manifestaciones masivas de movimientos populares e intentos por parte de la policía y el ejército para recuperar el

control; y todo tipo de reuniones de negociación, grandes y pequeñas, formales e informales, públicas y privadas.

Los sudafricanos estaban emocionados, preocupados y confundidos. A pesar de que sabían que las cosas no podían permanecer como estaban, disentían con vehemencia y a veces violentamente, sobre la forma que asumiría el futuro. Nadie sabía si esta transformación era posible, ni tampoco si podría darse de forma pacífica.

Los profesores Pieter le Roux y Vincent Maphai de la Universidad del Cabo Occidental, alineada con el ANC, pensaron que podría ser útil reunir a un grupo diverso de líderes nacionales emergentes para discutir modelos alternativos para la transformación. Tenían la idea de que la metodología de planificación por escenarios que había sido iniciada por la petrolera multinacional Royal Dutch Shell y que implicaba la construcción sistemática de un conjunto de múltiples historias sobre futuros posibles, podría ser una forma efectiva de hacerlo. Para ese entonces yo trabajaba en el departamento de planificación por escenarios de Shell, en la sede principal de la compañía en Londres. Le Roux me pidió que dirigiera las reuniones de su grupo y yo accedí con entusiasmo. Así fue como llegué a Mont Fleur en esa hermosa tarde de viernes.

Mi trabajo en Shell era como jefe del equipo que elaboraba escenarios sobre posibles futuros para el contexto global político, económico, social y medioambiental de la empresa. Los ejecutivos de Shell utilizaban nuestros escenarios, junto con los que se realizaban sobre los mercados de energéticos, para entender lo que estaba sucediendo en su impredecible entorno empresarial y así desarrollar estrategias y planes corporativos más robustos. La compañía había utilizado esta metodología de planificación adaptativa por escenarios desde el año 1972, cuando un brillante gerente de planificación francés llamado Pierre Wack construyó un conjunto de historias que incluían la posibilidad de una interrupción sin precedentes de los suministros mundiales de petróleo. Cuando tal crisis ocurrió en 1973, el rápido reconocimiento y la pronta respuesta de la compañía frente a este evento transformador en la industria ayudaron a que ésta se elevara, de ser la más débil de las “Siete Hermanas” de la industria petrolera internacional, a ser una de las más fuertes. El departamento de escenarios de Shell continuó desarrollando esta metodología y en los años que siguieron ayudó a la empresa a anticiparse y adaptarse a la segunda crisis petro-

lera en 1979, al colapso de los mercados del petróleo en 1986, a la caída de la Unión Soviética, al aumento del radicalismo islámico y a la creciente presión sobre las empresas para que tomaran en consideración cuestiones ambientales y sociales.<sup>9</sup>

Me uní a Shell en 1988 porque quería aprender sobre este sofisticado enfoque para trabajar con el futuro. Mi trabajo consistía en intentar comprender lo que estaba pasando en el mundo, y para ello podía ir a cualquier parte y hablar con cualquier persona que necesitara. Aprendí la metodología de escenarios de Shell de dos grandes maestros: Ged Davis, un ingeniero de minas inglés, y Kees van der Heijden, un economista holandés que había sistematizado el enfoque que inventó Wack. En 1990, Joseph Jaworski fue nombrado sucesor de van der Heijden. Jaworski —abogado de Texas que había fundado el American Leadership Forum,<sup>10</sup> un programa de desarrollo de liderazgo comunitario que entonces operaba en seis ciudades de Estados Unidos—, pensaba que Shell debería utilizar sus escenarios no sólo para estudiar y adaptarse al futuro, sino también para ejercer su liderazgo en ayudar a forjarlo. Esto desafiaba la premisa fundamental de que nuestros escenarios tenían que ser neutrales y objetivos, y produjo muchas discusiones en nuestro departamento. Yo me debatía entre esas dos posturas.

Wack se había retirado de Shell en 1980 y había comenzado a trabajar como consultor de Clem Sunter, el jefe de planificación por escenarios de Anglo American, la empresa minera más grande de Sudáfrica. El equipo de Sunter produjo dos escenarios de futuros posibles para el país como insumo a la formulación de estrategias de la empresa: una “vía rápida” (High Road) de negociación que llevaría a un arreglo político, y una “vía lenta” (Low Road) de confrontación que conduciría a una guerra civil y a una tierra de nadie.<sup>11</sup> En 1986, Anglo American hizo públicos estos escenarios y Sunter los presentó a cientos

---

<sup>9</sup> Véase Van der Heijden, *Scenarios*; Art Kleiner, *The Age of Heretics: Heroes, Outlaws, and the Forerunners of Corporate Change* (Nueva York: Doubleday, 1996); “The Man Who Saw the Future”, *Strategy+business* 30 (2003); Pierre Wack, “Scenarios: Shooting the Rapids”, *Harvard Business Review* 63, núm. 6 (1985); “Scenarios: Uncharted Waters Ahead”, *Harvard Business Review* 63, núm. 5 (1985); y Angela Wilkinson y Roland Kupers, *Re-perceiving Scenarios: The Evolution of the Gentle Art in Shell 1965-2010*, ed. Betty Sue Flowers (Amsterdam: Amsterdam University Press, 2015).

<sup>10</sup> Foro de Liderazgo de Estados Unidos de América (nota del traductor).

<sup>11</sup> Clem Sunter, *The World and South Africa in the 1990s* (Ciudad del Cabo, Sudáfrica: Tafelberg, 1987).

de audiencias de todo el país, incluyendo a de Klerk, su gabinete y a Mandela, que estaba todavía en prisión. Estos escenarios jugaron un importante rol en la apertura del pensamiento de la población blanca ante la necesidad de un cambio para el país.

Tiempo después en 1990, de Klerk, influenciado en parte por el trabajo de Sunter, hizo su inesperado anuncio. En febrero de 1991 (antes de que le Roux me contactara), fui a Sudáfrica por primera vez para asistir a algunas reuniones de Shell. En ese viaje escuché un chiste que cristalizaba los desafíos aparentemente insuperables que enfrentaban los sudafricanos, así como la imposible promesa de todos sus esfuerzos para enfrentar juntos esos retos: “Ante los abrumadores problemas de nuestro país”, decía el chiste, “sólo tenemos dos opciones: una opción práctica y una opción milagrosa. La opción práctica sería que todos nosotros nos pusiéramos de rodillas y oráramos para que un grupo de ángeles descendiera del cielo y resolviera nuestros problemas por nosotros. La opción milagrosa sería hablar y trabajar juntos, encontrando una forma de avanzar unidos”. Los sudafricanos necesitaban formas de implementar esta opción milagrosa.

## El ejercicio de escenarios de Mont Fleur

La necesidad es la madre de la invención y fueron las extraordinarias necesidades de Sudáfrica en 1991 las que dieron a luz al primer proyecto de planificación transformadora por escenarios.<sup>12</sup> La idea original de le Roux y Maphai era producir un conjunto de escenarios que ofreciera una respuesta de la oposición a los escenarios conservadores que Wack y Sunter habían preparado para Anglo American, y a un posterior proyecto de escenarios que Wack había trabajado con Old Mutual, el grupo de servicios financieros más grande del país. El nombre inicial del proyecto de Mont Fleur fue “Un Ejercicio Alternativo de Planificación de Escenarios desde la Izquierda”.

---

<sup>12</sup> Véase Pieter le Roux, Vincent Maphai *et al.*, “The Mont Fleur Scenarios”, *Deeper News* 7, núm. 1 (1992); Nick Segal, *Breaking the Mould: The Role of Scenarios in Shaping South Africa's Future* (Stellen Bosch, Sudáfrica: Sun Press, 2.007); y Glennifer Gillespie, “The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991-1992”, en Kaufer *et al.*, *Learning Histories*.

Cuando le Roux me pidió consejo acerca de cómo ensamblar un equipo para la construcción de escenarios, le sugerí que incluyera algunos “cabrones inconformes”: personas que pudieran instar al equipo a ver la situación de Sudáfrica desde perspectivas alternativas y desafiantes. Lo que le Roux y sus co-organizadores en la universidad hicieron entonces, no fue integrar el equipo de la forma en que lo hicimos en Shell —con personal de su propia organización—, sino incluyeron a líderes actuales y potenciales provenientes de todo el sistema social, político y económico que estaba emergiendo en Sudáfrica. En la visión clave y creativa de los organizadores, un equipo tan diverso e importante como aquél sería capaz de comprender la totalidad de la compleja situación sudafricana y gozaría también de credibilidad para presentar sus conclusiones a todo el país. Así, los organizadores reclutaron a 22 personas agudas e influyentes: políticos, empresarios, sindicalistas, académicos y activistas comunitarios; blancos y negros; de la izquierda y de la derecha; provenientes de la oposición y también del grupo en el poder. Era un grupo extraordinario. Algunos de los participantes habían sacrificado mucho —en la cárcel, en el exilio o en la clandestinidad— en prolongadas batallas por el futuro del país; muchos de ellos no conocían o no estaban de acuerdo o no confiaban en muchos de los demás; todos ellos tenían voluntades y convicciones fuertes. Llegué a Mont Fleur con muchas ganas de encontrarme con ellos pero sin la seguridad de que fueran capaces de trabajar juntos o de ponerse de acuerdo en muchas cosas.

Lo que encontré me dejó estupefacto. El equipo estaba lleno de energía y feliz por estar reunido. La palabra afrikaans apartheid significa “separación” y la mayoría de ellos nunca habían tenido la oportunidad de estar juntos en una reunión tan estimulante y relajada. Hablaban entre sí fluidamente y con creatividad alrededor de las mesas en la sala de conferencias, en pequeños grupos de trabajo dispersos por todo el edificio, en caminatas por la montaña, en las bancas del jardín lleno de flores y en las ricas comidas acompañadas con vino local. Se hacían preguntas, explicaban sus posturas, discutían y bromeaban. Estuvieron de acuerdo en muchas cosas. Yo me encontraba extasiado.

El método de escenarios le pide a la gente que converse, no sobre lo que ellos predicen que sucederá, ni sobre lo que creen que debería suceder sino solamente sobre lo que piensan que podría suceder. En Mont Fleur, este sutil cambio en la orientación abrió dramáticamente el paso a nuevas conversaciones. Inicial-

mente, el equipo preparó 30 historias de futuros posibles para Sudáfrica. Disfrutaron idear historias que eran antitéticas a la narrativa oficial de sus organizaciones (llegando a la conclusión de que algunas de ellas eran verosímiles), así como también historias alineadas con dichas narrativas (algunas de las cuales concluyeron que no eran inverosímiles). Trevor Manuel, el jefe del Departamento de Política Económica del ANC, sugirió una historia de “Crecimiento a través de la represión” al estilo chileno, un juego de palabras del lema del ANC “Crecimiento a través de la redistribución”.<sup>13</sup> Mosebyane Malatsi, jefe de economía del radical Congreso Panafricano (PAC, por sus siglas en inglés) —uno de cuyos lemas era “Un colono (blanco), una bala”— relató una historia idealista sobre el Ejército Popular de Liberación de China llegando al rescate de las fuerzas armadas de la oposición y ayudándolas a derrotar al gobierno sudafricano. Sin embargo, tan pronto como la contó se dio cuenta de que no podría ocurrir, así que se sentó y ese escenario no volvió a mencionarse.

Howard Gabriels, un empleado de la Friedrich Ebert Stiftung (la fundación socialdemócrata alemana que fue la principal patrocinadora del proyecto) y ex dirigente del Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, una organización socialista, reflexionó poco después sobre la apertura en esta primera ronda de narraciones:

La primera cosa aterradora fue mirar hacia el futuro sin anteojos. En ese momento había una euforia por el futuro del país y sin embargo, muchas de esas historias eran al estilo de “Mañana por la mañana abrirás el periódico y leerás que Nelson Mandela fue asesinado” y lo que sucedería después de eso. Pensar en el futuro de esa manera era extremadamente escalofriante. De pronto ya no te encuentras en tu zona de confort. Estás mirando hacia el futuro y empiezas a argumentar el caso capitalista y el caso del libre mercado y el caso socialdemócrata. De repente, el capitalista comienza a argumentar el caso comunista. Y todos aquellos paradigmas que se daban por sentados empiezan a desaparecer.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> El juego de palabras en el inglés original es “Growth through Repression” y “Growth through Redistribution” (nota del traductor).

<sup>14</sup> Documento de proyecto sin publicar, 2000.

Johann Liebenberg era un ejecutivo de la Cámara de Minas, afrikáner y blanco. La minería era la industria más importante del país y sus operaciones se entrelazaban con el sistema apartheid de control económico y social. Así que en este equipo dominado por la oposición, Liebenberg representaba al sistema en el poder en su máxima expresión. Él había sido adversario de Gabriels en enconadas y violentas negociaciones entre la industria minera y los huelguistas. Gabriels recordaría después con asombro:

En 1987, llevamos a 340,000 trabajadores a la huelga; 15 trabajadores fueron asesinados y más de 300 trabajadores resultaron terriblemente heridos, y cuando digo heridos, no me refiero a simples rasguños. Él era el enemigo y aquí estaba yo, sentado con este hombre en el salón con aquellos moretones que todavía dolían. Yo creo que Mont Fleur le permitió a él ver el mundo desde mi perspectiva y me permitió a mí ver el mundo desde la suya.<sup>15</sup>

Durante una discusión en grupos pequeños, Liebenberg estaba apuntando en un rotafolio mientras Malatsi, del PAC, hablaba. Liebenberg resumía tranquilamente lo que Malatsi decía: “Veamos si lo he entendido bien: ‘El régimen ilegítimo y racista de Pretoria...’”. Liebenberg fue capaz de escuchar y articular la provocativa perspectiva de su enemigo acérrimo.

Una tarde, Liebenberg salió a caminar con Tito Mboweni, el suplente de Manuel en el ANC. Tiempo después, Liebenberg nos contaba amistosamente:

Después de la jornada de trabajo, hicimos una larga caminata con Tito Mboweni por un sendero de la montaña y simplemente hablábamos. Tito era el último tipo de persona con la que yo hubiese hablado un año antes: muy articulado, muy brillante. Normalmente no tratábamos con negros así, no sé dónde estaban escondidos. Los únicos negros de ese calibre que había conocido eran los sindicalistas que se sentaban frente a mí como adversarios. Esto era nuevo para mí, especialmente cuán abierta era su mente. No se trataba de gente que simple-

---

<sup>15</sup> Documento de proyecto sin publicar, 2000.

mente dijera: “Mira, así es como van a ser las cosas cuando tomemos el poder”. Ellos estaban preparados para decir: “Oye, ¿cómo podría ser? Discutámoslo”.<sup>16</sup>

Yo nunca había visto ni oído hablar de un encuentro tan bien intencionado y constructivo sobre cuestiones tan trascendentales, entre adversarios tan antiguos. Yo no hubiera pensado que eso fuera posible, pero aquí estaba yo viéndolo con mis propios ojos.

En los siguientes seis meses, el equipo y yo regresamos a Mont Fleur para tener dos talleres más de fin de semana. Eventualmente llegaron a acordar cuatro historias sobre lo que podría suceder en el país —historias que se pensaba podrían estimular un debate útil sobre lo que era necesario hacer. “Avestruz” era una historia sobre la minoría blanca en el gobierno que hundía su cabeza en la arena y se negaba a negociar con sus oponentes. “Pato lisiado” era la historia sobre un acuerdo negociado que limitaba al nuevo gobierno democrático y lo volvía incapaz de hacer frente a los desafíos del país. “Ícaro” era una historia de un gobierno democrático sin restricciones que ignoraba los límites fiscales y derrumbaba la economía. “El vuelo de los flamings” era la historia de una sociedad que sentaba los cimientos para desarrollarse conjunta y gradualmente.<sup>17</sup>

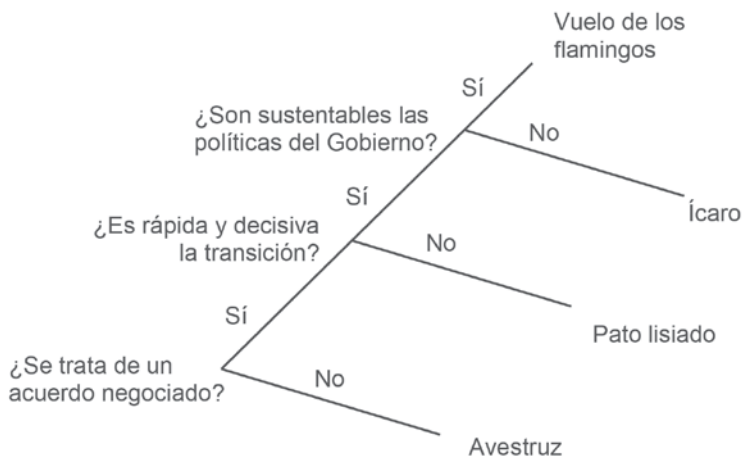
Uno de los miembros del equipo creó un diagrama simple para mostrar cómo los escenarios se relacionaban entre sí. Las tres bifurcaciones en el camino eran tres decisiones que los líderes políticos de Sudáfrica (que serían influenciados por personas como los miembros del equipo de Mont Fleur), tendrían que tomar en los meses por venir. Los tres primeros escenarios eran advertencias proféticas sobre lo que podría pasar en Sudáfrica si se tomaban las decisiones equivocadas. El cuarto escenario era la visión de un futuro mejor para el país si se evitaban estos tres errores. Cuando comenzaron a trabajar en conjunto, este equipo políticamente heterogéneo no tenía la intención de acordar una visión compartida y ahora estaban sorprendidos de haberlo hecho. Sin embargo, tanto el contenido del escenario “Vuelo de los flamings”, como el hecho de que este equipo lo había acordado, sirvieron como mensaje de esperanza para un país que se encontraba incierto y dividido ante su futuro.

---

<sup>16</sup> Gillespie, “The Footprints of Mont Fleur”, 36.

<sup>17</sup> Le Roux, *et. al.*, “The Mont Fleur Scenarios”.





Los escenarios de Mont Fleur, Sudáfrica, 1992

El equipo escribió un resumen de 16 páginas de su trabajo, el cual fue publicado como inserto en el periódico semanal más importante del país. Lindy Wilson, una respetada cineasta, preparó un video de 30 minutos acerca de este trabajo (ella fue la que sugirió utilizar nombres de aves), incluyendo dibujos de Jonathan Shapiro, el caricaturista editorial más conocido del país. El equipo utilizó estos materiales para presentar sus hallazgos a más de 100 organizaciones políticas, empresariales y de la sociedad civil en todo el país.

## El impacto de Mont Fleur

El proyecto de Mont Fleur tuvo un impacto sorprendentemente significativo para mí. Me enamoré de este enfoque colaborativo y creativo para trabajar con el futuro, algo que nunca había imaginado fuese posible. Me enamoré también de este emocionante e inspirador momento de la historia de Sudáfrica, que sorprendió a todo el mundo; y me enamoré de Dorothy Boesak, la coordinadora del proyecto. Para cuando el proyecto terminó en 1993, yo había dimitido de Shell

para dedicarme a esta nueva forma de trabajar, me había mudado de Londres a Ciudad del Cabo y me había casado con Dorothy. Mi futuro estaba ahora entrelazado con el de Sudáfrica.

El proyecto también tuvo un impacto sorprendentemente significativo en Sudáfrica. En los años después de que inmigré a Sudáfrica, trabajé en proyectos con muchos de los líderes del país y presté mucha atención a lo que estaba ocurriendo allí. La contribución de Mont Fleur para lo que se desarrolló en Sudáfrica, aunque no fue dramática ni decisiva, parecía ser directa e importante. La experiencia para el equipo de un intensivo encuentro intelectual y social con sus diversos compañeros, cambió su forma de pensar acerca de lo que era necesario y posible en el país y, del mismo modo, cambió su empatía y confianza mutuas. Esto, en consecuencia, cambió las acciones que tomaron posteriormente y estas acciones cambiaron lo que ocurrió en el país.

De estos cuatro escenarios, el que tuvo mayor impacto fue “Ícaro”. El título de la historia hacía referencia al personaje mitológico griego que estaba tan eufórico por su capacidad de volar usando plumas pegadas con cera, que voló demasiado cerca del sol, lo cual derretió la cera y le hizo precipitarse y hundirse en el mar. En su libro sobre Mont Fleur y los dos ejercicios de escenarios previos patrocinados por empresas sudafricanas, el economista Nick Segal resumió de la siguiente manera la advertencia de “Ícaro” en cuanto a los peligros del populismo macroeconómico:

Un gobierno elegido por el pueblo se dedica al gasto social compulsivo acompañado de controles de precios y de tipos de cambio, además de otras medidas, a fin de garantizar su éxito. Durante un lapso esto produce resultados positivos, pero al poco tiempo empieza a haber limitaciones presupuestarias y en la balanza de pagos y comienzan a surgir la inflación, la depreciación de la moneda y otros factores adversos. La consiguiente crisis eventualmente conlleva a un retorno al autoritarismo, y los beneficiarios previstos del programa terminan en peores condiciones que antes.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Segal, *Breaking the Mould*, p. 49.

Este escenario desafiaba directamente la ortodoxia económica del ANC, que a principios de los años noventa se encontraba bajo una fuerte presión por parte de sus electores en cuanto a estar listo, una vez que tomara posesión del gobierno, para tomar dinero prestado y gastarlo en reparar las inequidades del apartheid. Cuando miembros del equipo de escenarios, con el apoyo de Mboweni y Manuel, presentaron su trabajo al Comité Ejecutivo Nacional del partido, el que incluía tanto a Nelson Mandela (presidente del ANC) como a Joe Slovo (presidente del Partido Comunista de Sudáfrica), fue Slovo, refiriéndose al fracaso de los programas socialistas en la Unión Soviética y en otros lugares, quien argumentó que “Ícaro” necesitaba ser tomado en cuenta con mucha seriedad.

Cuando le Roux y Malatsi presentaron “Ícaro” al Comité Ejecutivo Nacional del Congreso Panafricano –el cual hasta ese momento se había negado a abandonar la lucha armada y a participar en las próximas elecciones–, Malatsi fue franco sobre el peligro que percibió en las posiciones de su propio partido: “Éste es un escenario sobre la calamidad que caerá sobre Sudáfrica si nuestros oponentes, el ANC, llegan al poder. Y si no lo hacen, nosotros los vamos a empujar hacia esa calamidad”. Con esta declaración fuertemente autocrítica, él sostenía que la política económica declarada por su partido dañaría al país y también a su propia popularidad.

Uno de los miembros del comité preguntó luego a Malatsi por qué el equipo no había incluido un escenario sobre una revolución exitosa. Él respondió: “He intentado lo más que pude, camaradas, pero teniendo en cuenta las realidades del mundo de hoy, no veo cómo podemos contar una historia convincente sobre la forma en que una revolución exitosa podría darse durante los próximos diez años. Si alguno de ustedes puede contar una historia tal que sea convincente, yo buscaré la manera de que el equipo la incorpore”. Más tarde, le Roux recordó que ninguno de los miembros del comité pudo hacerlo, “y creo que el no haber podido explicar cómo ellos podrían hacer la revolución con la que estaban comprometidos, en un período de tiempo razonable, fue crucial para los cambios posteriores en su postura. No sólo los escenarios que uno acepta tienen un impacto, sino también los que uno rechaza”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Comunicación personal con Pieter le Roux, 2012.

Esta conversación sobre los escenarios fue seguida de un día completo de debate estratégico en el comité. Después de aquello, el PAC renunció a las armas, se unió a la contienda electoral y cambió su política económica. Malatsi dijo: “Si observas las políticas del PAC anteriores a nuestra conferencia política en septiembre de 1993, no había lugar para el cambio. Si miras nuestra política luego de la conferencia, tuvimos que modificar la política de tierras; tuvimos que modificar un buen número de cosas. Estos cambios estuvieron directa o indirectamente influenciados por Mont Fleur”.<sup>20</sup>

Estos y muchos otros debates —algunos provenientes directamente de Mont Fleur, otros no— alteraron el consenso político en la oposición y en el país (el Presidente de Klerk defendió sus políticas diciendo “no soy una avestruz”).<sup>21</sup> Cuando el gobierno del ANC llegó al poder en 1994, una de las sorpresas más significativas en relación con las políticas que implementó fue su disciplina fiscal consistentemente estricta. El periodista veterano Allister Sparks se refirió a este cambio fundamental en la política económica del ANC como “La gran vuelta en U”.<sup>22</sup> En 1999, cuando Mboweni se convirtió en el primer presidente negro del Banco de Reserva en el país (una posición que mantuvo por diez años), él tranquilizó a los banqueros locales e internacionales diciendo: “No somos Ícaro; no hay necesidad de temer que volemos demasiado cerca del sol”. En el año 2000, Manuel, que para entonces era el primer Ministro de Finanzas negro del país (una posición que mantuvo por trece años), dijo: “No hay una línea recta entre Mont Fleur y nuestra política actual. Zigzaguea un poco, pero buena parte de ella se puede rastrear hasta Mont Fleur. Podría cerrar los ojos ahora y contarles sobre aquellos escenarios sin ninguna dificultad. Los he interiorizado, y si tú has interiorizado algo, entonces es probable que lo lleves contigo de por vida”.<sup>23</sup>

La disciplina económica del nuevo gobierno permitió que la tasa real de crecimiento anual de Sudáfrica saltara del uno por ciento entre 1984 y 1994, al tres por ciento entre 1994 y 2004. En 2010, Clem Sunter observó qué tan bien había navegado Sudáfrica, no sólo en su transición hacia la democracia sino también

---

<sup>20</sup> Gillespie, “The Footprints of Mont Fleur”, p. 41.

<sup>21</sup> Comunicación personal con Pieter le Roux, 2012.

<sup>22</sup> Allister Sparks, *Beyond the Miracle: Inside the New South Africa* (Johannesburgo, Sudáfrica: Jonathan Bell Publishers, 2003), p. 170.

<sup>23</sup> Documento de trabajo sin publicar, 2000.

en la posterior recesión global: “Así que reciban una reverencia, todos aquellos de ustedes que estuvieron involucrados en la iniciativa de Mont Fleur. Ustedes pueden haber cambiado nuestra historia en una coyuntura crítica”.<sup>24</sup>

Los mensajes del equipo de Mont Fleur acerca del futuro del país fueron simples y persuasivos. No todo mundo concordaba con dichos mensajes: algunos comentaristas pensaban que el análisis del equipo era superficial y muchos de la izquierda consideraban que la conclusión acerca del conservadurismo fiscal era incorrecta. No obstante, el equipo triunfó al colocar en la agenda nacional, una hipótesis y una propuesta cruciales acerca de la política económica post-apartheid. Esta propuesta prevaleció, en parte porque parecía tener sentido en el contexto del consenso económico prevaleciente en el mundo, y en parte porque Manuel y Mboweni ejercieron mucha influencia en la toma de decisiones económicas del nuevo gobierno durante mucho tiempo. De esta forma, el trabajo del equipo marcó la diferencia en lo que sucedió en el país.

Mont Fleur no sólo contribuyó sino que también ejemplificó el proceso a través del cual los sudafricanos lograron su transformación como país. La esencia del proceso de Mont Fleur —un grupo de líderes provenientes de todo el sistema conversando sobre lo que estaba sucediendo, lo que podría suceder y lo que necesitaban que sucediera en su sistema, y luego actuando en base a lo que habían aprendido— fue empleada en los cientos de foros de negociación (la mayoría de ellos sin usar la metodología de escenarios como tal) en cada ámbito de la transición: desde la reforma educativa hasta la planificación urbana, hasta una nueva constitución. Ésta era la forma de trabajar que produjo el chiste que escuché acerca de la opción práctica y la opción milagrosa. Los sudafricanos triunfaron al encontrar una forma de avanzar juntos. Ellos triunfaron al implementar “la opción milagrosa”.

Ni el proyecto de Mont Fleur en lo particular ni la transición de Sudáfrica en general fueron perfectos ni completos. Muchos de los problemas y de los actores fueron dejados fuera, muchas de las ideas y de las acciones fueron muy reñidas, y muchas nuevas dinámicas y dificultades surgieron posteriormente. La transformación de un sistema social complejo como el de Sudáfrica nunca es fácil, infalible ni permanente. Pero Mont Fleur contribuyó a crear un avance pa-

---

<sup>24</sup> Clem Sunter, “The Icarus Scenario”, News 24.com, 20 de enero, 2010.

cífico en una sociedad que se encontraba violentamente estancada. Rob Davies, uno de los miembros del equipo y más tarde Ministro de Comercio e Industria, dijo: “El proceso de Mont Fleur trazó el rumbo a seguir para aquellos de nosotros que estábamos comprometidos a encontrar un rumbo a seguir”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Comunicación personal con Rob Davies, 1992.