

Capítulo 2

Una nueva forma de trabajar con el futuro

Cuando el ejercicio de escenarios de Mont Fleur terminó en 1992, yo quedé inspirado y también con ciertas dudas. Estaba claro para mí que el ejercicio había contribuido a crear un cambio en Sudáfrica pero no me quedaba claro si esta forma de trabajar se podría utilizar en otros contextos, ni cómo podría hacerse. ¿En qué tipo de situaciones podría ser útil la planificación transformadora por escenarios? Para que sea útil, ¿cuáles resultados tendría que producir y qué insumos requeriría? Y para producir esos resultados, ¿cuáles serían los pasos esenciales a seguir?

Estas preguntas me encaminaron hacia una exploración que llevo haciendo ya por 20 años. Después de que me mudé a Sudáfrica en 1993, busqué oportunidades ahí y en otros lugares para trabajar con personas que estuvieran intentando abordar desafíos complejos. Encontré colegas y juntos hemos trabajado en muchos proyectos diferentes, con diferentes retos, a diferentes escalas, en diferentes países, con diferentes actores y utilizando diferentes metodologías. Estas experiencias me han ofrecido muchas oportunidades para la prueba y muchas oportunidades para el error, y muchas más oportunidades para el aprendizaje. Gradualmente fui encontrando respuestas a mis preguntas.

Cuándo usar la planificación transformadora por escenarios

El contexto sudafricano que dio a luz al ejercicio de escenarios de Mont Fleur resulta haber sido un ejemplo particular de un tipo general de situación. La planificación transformadora por escenarios puede ser útil para personas que se encuentran en una situación que reúna las tres características siguientes.

En primer lugar, dichas personas consideran que la situación en la que se encuentran es inaceptable, inestable o insostenible. Su situación puede haber estado así durante algún tiempo ya, puede actualmente estarse desarrollando así, o quizás puede llegar a estar así en el futuro. Es posible que se sientan asustados, emocionados o confundidos. En cualquier caso, estas personas no pueden o no están dispuestas a seguir como estaban antes, ni a adaptarse ni a huir de lo que está sucediendo. Piensan que no tienen otra alternativa más que tratar de transformar su situación. Los participantes en el proyecto de Mont Fleur, por ejemplo, veían el apartheid como algo inaceptable, inestable e insostenible, y vislumbraron las negociaciones políticas recién abiertas como una oportunidad para contribuir a su transformación. Otra situación, hipotética, podría ser la de aquellas personas en una comunidad que piensan que las condiciones en sus escuelas son inaceptables y quieren cambiarlas.

En segundo lugar, estas personas no pueden transformar su situación por cuenta propia ni trabajando sólo con sus amigos y colegas. Incluso aunque ellas quisieran, no son capaces de imponer o de forzar una transformación. El sistema socio-político-económico más amplio (el sector o la comunidad o el país) en el que ellas y su situación se incrustan es demasiado complejo –tiene demasiados actores, demasiadas interdependencias, es demasiado impredecible– como para ser comprendido o modificado por un solo individuo, organización o sector, incluso uno con muchas ideas, recursos y autoridad.²⁶ Estas personas necesitan, por tanto, encontrar una manera de trabajar junto a actores de todo el sistema en su conjunto.

Los sudafricanos que querían transformar la situación del apartheid habían estado intentando por décadas forzar esa transformación a través de protestas masivas, sanciones internacionales y resistencia armada; pero dichos esfuerzos no habían tenido éxito. Mont Fleur y otros procesos multiactor de principios de los años noventa (que fueron precipitados por esfuerzos previos muy intensos), proporcionaron a los sudafricanos una nueva forma de trabajar con otros actores

²⁶ Me refiero aquí a las consecuencias de la complejidad social, dinámica y generativa, respectivamente. Véase Adam Kahane, *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009:5). Véase también a Peter Senge y Otto Scharmer, “Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers”, en Peter Reason y Hilary Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001:23).

provenientes de todo el sistema. En el ejemplo de la comunidad, cambiar las condiciones en las escuelas podría requerir el involucramiento, no sólo de los ciudadanos interesados y de los administradores de las escuelas, sino también de maestros, padres y estudiantes, entre otros.

En tercer lugar, estas personas no pueden transformar su situación de forma directa. Los actores que necesitan trabajar juntos para hacer esta transformación se encuentran demasiado polarizados como para poder asumir de frente este trabajo. No están de acuerdo ni en cuál es la solución ni en cuál es el problema. A lo sumo, están de acuerdo en que se enfrentan a una situación que todos ellos encuentran problemática, aunque en diferentes aspectos y por diferentes razones.²⁷ Por lo tanto, cualquier intento de implementar una solución directamente sólo aumentará la resistencia y rigidez. Así, la transformación debe ser abordada indirectamente, iniciando con la construcción de entendimientos, relaciones e intenciones compartidos.

Todos los actores que se reunieron en Mont Fleur estaban de acuerdo en que el apartheid era irremediablemente problemático y necesitaba ser desmantelado, pero llegaron al lugar con profundas diferencias en cuanto a sus diagnósticos de las razones por las cuales era problemático y a sus prescripciones sobre cómo debería ser transformado. El proceso de escenarios les permitió crear denominadores en común. En el ejemplo de la comunidad, los administradores, maestros, padres y estudiantes podrían tener una larga historia de desacuerdos improductivos, lo que significa que no pueden simplemente sentarse y empezar a actuar juntos.

La planificación transformadora por escenarios es, entonces, una forma en que las personas pueden trabajar con situaciones problemáticas complejas que quieren transformar pero que no pueden hacerlo unilateral o directamente. Esta forma de trabajar con el futuro se puede utilizar para enfrentar dichas situaciones en todos los niveles: local, sectorial, regional, nacional o global (las historias de este libro son todas a nivel nacional porque ésta es la escala en la que he hecho la mayor parte de mi trabajo y el nivel que conozco mejor). La planificación transformadora por escenarios no es una vía para que los actores se adapten a

²⁷ Aprendí esta distinción crucial entre problemas y situaciones problemáticas de Kees Van der Heijden.

una situación, ni para forzar su transformación, ni para implementar una propuesta previamente formulada, ni para negociar entre varias propuestas previamente formuladas. Es una manera en que los actores pueden trabajar cooperativa y creativamente para salir del estancamiento y avanzar.

Cómo funciona la planificación transformadora por escenarios

En un proceso de planificación transformadora por escenarios, los actores transforman su situación problemática a través de una transformación de ellos mismos, en cuatro distintas maneras.

En primer lugar, los actores transforman sus entendimientos. Las historias de sus escenarios articulan su síntesis colectiva de lo que está pasando y de lo que podría pasar en y alrededor del sistema del cual forman parte. Ellos visualizan con nuevos ojos su situación y, sumamente importante, sus propios roles en su situación. En una situación polarizada, confusa o estancada, estos nuevos entendimientos, claros y compartidos, permiten un movimiento, permiten avanzar.

En segundo lugar, los actores transforman sus relaciones. Trabajando juntos en el equipo de escenarios profundizan su empatía y confianza en los demás actores del equipo y de todo el sistema, así como su capacidad y voluntad de trabajar juntos. Este fortalecimiento de las relaciones cruzadas dentro del sistema es a menudo el resultado más importante y duradero de este tipo de proyectos.

En tercer lugar, los actores transforman sus intenciones. Sus entendimientos y relaciones transformados cambian la forma en que ven lo que pueden y deben hacer para afrontar lo que está sucediendo en su sistema. Los actores transforman su voluntad fundamental.

En cuarto lugar, las transformaciones de los entendimientos, las relaciones, y las intenciones de los actores les permiten transformar sus acciones, y de esa manera transformar su situación.

La historia de Mont Fleur ejemplifica esta lógica de cuatro partes. Los participantes construyeron una nueva forma de entender los desafíos políticos, económicos y sociales que enfrentaban los sudafricanos y luego crearon cuatro escenarios sobre cómo los sudafricanos podrían intentar abordar dichos desafíos. Los participantes construyeron nuevas relaciones y alianzas, especialmen-

te entre líderes de partidos, sectores y razas hasta entonces separados; y construyeron nuevas intenciones con respecto a lo que necesitaban hacer en sus propias esferas de influencia para tratar de prevenir los escenarios de “Ícaro”, “Avestruz” y “Pato lisiado”, y alcanzar el “Vuelo de los flamingos”. Durante los años que siguieron, estos nuevos entendimientos, relaciones e intenciones permitieron a los participantes y a otras personas con las que interactuaron, llevar a cabo una serie de acciones alineadas que contribuyeron de hecho a alcanzar esas intenciones.

En el ejemplo de la comunidad, un grupo de ciudadanos interesados, administradores, maestros, padres y estudiantes, podría construir un conjunto de escenarios (tanto deseables como indeseables) acerca de lo que podría suceder dentro y en torno a sus escuelas y su comunidad. Este trabajo en conjunto podría permitirles entender y confiar más uno en el otro, y aclarar qué es lo que tienen que hacer para cambiar las condiciones en sus escuelas. Entonces podrían ser capaces de actuar, juntos y por separado, para llevar a cabo estos cambios.

La planificación transformadora por escenarios puede generar transformaciones como las mencionadas en estos dos ejemplos, únicamente si están presentes tres componentes. La planificación transformadora por escenarios es una tecnología social compuesta que reúne tres tecnologías ya existentes en una nueva forma de trabajo que puede generar nuevos resultados.²⁸ Si alguno de estos componentes se encuentra ausente, esta nueva forma de trabajar no va a funcionar.

El primer componente es un equipo proveniente de todo el sistema, compuesto por actores perspicaces, influyentes e interesados. Estos actores constituyen un microcosmos estratégico del sistema en su conjunto: no provienen de una sola parte o facción del sistema y no son solamente observadores del mismo. Todos ellos quieren abordar una situación problemática en particular y saben que no pueden hacerlo solos. Los actores eligen unirse a este equipo porque creen que tendrán más éxito si pueden actuar juntos.

²⁸ Brian Arthur dice que las nuevas tecnologías provienen de combinaciones nuevas e inesperadas de las ya existentes. Véase W. Brian Arthur, *The Nature of Technology: What it is and How it Evolves* (Nueva York: Free Press, 2009).

El segundo componente es un contenedor fuerte dentro del cual estos actores puedan transformar sus entendimientos, sus relaciones y sus intenciones.²⁹ Las fronteras de este contenedor se diseñan de tal forma que el equipo sienta suficiente protección y seguridad, así como suficiente presión y fricción, como para poder ejecutar su demandante labor. Construir un contenedor así requiere poner atención a múltiples dimensiones del espacio dentro del cual el equipo realiza su trabajo: el posicionamiento político del ejercicio, de forma tal que los actores se sientan en capacidad de reunirse con sus contrapartes provenientes de otras partes del sistema, sin ser vistos como traidores por parte de los suyos; las condiciones psicosociales del trabajo, de manera que los actores se sientan capaces de tomar conciencia de sus propios pensamientos y acciones y desafiarlos (y haberlos desafiado); y la ubicación física de las reuniones, de tal forma que los actores puedan relajarse y poner atención a su trabajo sin interrupciones ni distracciones.

El tercer componente es un proceso riguroso. En un proceso de planificación transformadora por escenarios, los actores construyen un conjunto de historias relevantes, desafiantes, verosímiles y claras sobre lo que podría suceder —no sobre lo que sucederá (un pronóstico) ni sobre lo que debería suceder (un deseo o propuesta)— y después actúan conforme a lo que aprendieron en esa construcción. Lo singular de este proceso de escenarios es que es pragmático e inspirador, racional e intuitivo, conectado a y crítico del entendimiento dominante, e inmerso en y desconectado de la complejidad y el conflicto de la situación. Además, el futuro es un espacio más neutral, el cual todos los actores desconocen por igual.

El proceso de planificación transformadora por escenarios que fue inventado en Mont Fleur, se originó en el proceso de planificación adaptativa por escenarios inventado en Shell dos décadas antes —pero le da un giro de 180 grados a ese proceso adaptativo. En un proceso de planificación adaptativa por escenarios, los líderes de una organización construyen y emplean historias acerca de lo que podría pasar en el mundo exterior a su organización, a fin de formular estrategias y planes que permitan a su organización encajar, sobrevivir y prosperar en

²⁹ Este principio contenedor está explicado en Crane Wood Stookey, *Keep Your People in the Boat: Workforce Engagement Lessons from the Sea* (Halifax: Nueva Escocia: ALIA Press, 2012).

una gama de futuros posibles. Ellos usan la planificación adaptativa por escenarios para anticiparse y adaptarse a futuros que creen que no pueden predecir, o que no pueden, ni deben ni necesitan influenciar.

Sin embargo, la planificación adaptativa por escenarios es útil únicamente hasta cierto punto. Algunas veces, las personas se encuentran en situaciones que son demasiado inaceptables, inestables o insostenibles como para que deseen o sean capaces de tolerarlas y adaptarse a ellas. En tales situaciones, necesitan un enfoque que no sólo se anticipe y adapte al futuro, sino que también lo influencie o lo transforme. Por ejemplo, un enfoque adaptativo para vivir en una comunidad asolada por el crimen podría incluir el empleo de cerraduras, alarmas o guardias, mientras que un enfoque transformador podría contemplar el trabajo con otras personas para reducir los niveles de criminalidad. Una respuesta adaptativa al cambio climático podría incluir la construcción de diques para protegerse del aumento en el nivel del mar, mientras que un acercamiento transformador podría contemplar trabajar con otros para reducir las emisiones de gas con efecto invernadero. Ambos enfoques son racionales, viables y legítimos, pero son diferentes y requieren diferentes tipos de alianzas y acciones.

La diferencia clave entre la planificación adaptativa y la transformadora por escenarios tiene que ver con el propósito. La planificación adaptativa por escenarios utiliza historias sobre futuros posibles para estudiar lo que podría pasar, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que estudiar el futuro es insuficiente, y por lo tanto emplea también historias sobre futuros posibles para influenciar lo que podría pasar. Para lograr estos dos propósitos diferentes, la planificación adaptativa por escenarios se enfoca en producir nuevos entendimientos sistémicos, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que los nuevos entendimientos por sí mismos son insuficientes, y entonces se enfoca también en producir nuevas relaciones cruzadas en el sistema y nuevas intenciones para la transformación sistémica. Para producir estas dos series de resultados diferentes, la planificación adaptativa por escenarios requiere de un proceso riguroso, mientras que la planificación transformadora por escenarios asume que el proceso por sí mismo es insuficiente, y por ende también requiere de un equipo que provenga de todo el sistema y de un contenedor fuerte.

La planificación transformadora por escenarios permite a la gente transformar su situación problemática mediante la construcción de alianzas sólidas entre actores que entienden profundamente la situación, se entienden uno al otro, y entienden aquello que necesitan hacer.

Los cinco pasos de la planificación transformadora por escenarios

He aprendido cómo hacer la planificación transformadora por escenarios a lo largo de 20 años de prueba y error. He observado cuando estos proyectos fallan al despegar y cuando tienen éxito en su lanzamiento, cuando se estancan y cuando fluyen, cuando colapsan y cuando siguen adelante. De esta forma, he podido discernir qué funciona, qué no funciona y por qué, y unir estas piezas en un proceso simple de cinco pasos. Los cinco pasos son los siguientes:

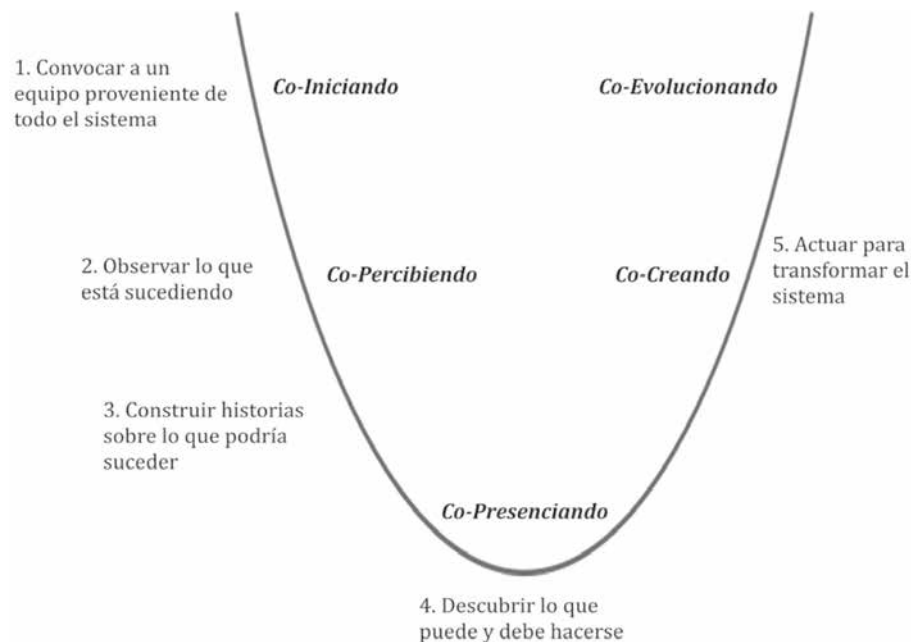
- 1) Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema
- 2) Observar lo que está sucediendo
- 3) Construir historias sobre lo que podría suceder
- 4) Descubrir lo que puede y debe hacerse
- 5) Actuar para transformar el sistema

Este proceso se parece a un antiguo camino de mulas: aunque no es la única forma de avanzar, es una forma que ha demostrado ofrecer una ruta confiable luego de haber intentado muchas alternativas durante muchos años.

Estos cinco pasos pueden ser enmarcados como una aplicación del Proceso-U para la transformación de situaciones problemáticas complejas.³⁰ El Proceso-U es un modelo de transformación que incluye cinco movimientos: co-iniciando (en la planificación transformadora por escenarios, éste es el paso de la convocatoria), co-percibiendo (los pasos de observación y construcción),

³⁰ El Proceso-U está descrito en Peter Senge *et al.*, *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (Nueva York: Broadway Business, 2008); y en Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as it Emerges* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009). También aprendí sobre el Proceso-U de Jeff Barnum.

co-presenciando (el paso del descubrimiento), y co-creando y co-evolucionando (el paso de la acción). El Proceso-U es un proceso indirecto —una desviación— en el sentido de que es una forma de desestancarse y avanzar hacia la transformación de una situación problemática mediante pausas y alejamientos de la situación. Es un proceso creativo en el sentido de que lo que puede y debe hacerse en el lado derecho de la U no es visible desde el lado izquierdo sino solamente puede ser descubierto a lo largo del camino. Y es un proceso fractal en el sentido de que cada paso a lo largo de la U contiene, dentro de sí, una U más pequeña, por lo que los actores repiten múltiples veces los cinco movimientos, desde que co-inician hasta que co-evolucionan.



Los cinco pasos de la planificación transformadora por escenarios

La planificación transformadora por escenarios aborda situaciones problemáticas de forma lenta y de adentro hacia fuera. En el transcurso de los cinco

pasos, los actores transforman gradualmente sus entendimientos, sus relaciones y sus intenciones y por ende, sus acciones. A través de este proceso, la transformación se extiende desde los líderes individuales hacia el equipo de escenarios, hacia las organizaciones y sectores que ellos dirigen y hacia el sistema social en su conjunto.

Un proyecto de planificación transformadora por escenarios puede ser amplio o acotado, grande o pequeño, largo o corto. Sin embargo, mi experiencia sugiere que para que una situación problemática compleja pueda ser transformada, deben existir ciertos parámetros ideales. Es posible que se logre tener éxito fuera de estos parámetros, pero va a resultar más difícil o se tendrá que utilizar métodos diferentes a los descritos en este libro.

En el primer paso, un equipo convocante de 5 a 10 personas ensambla un equipo de escenarios de 25 a 35 actores líderes provenientes de todas partes del sistema (incluyendo a los convocantes mismos). Un equipo convocante o un equipo de escenarios más pequeños, difícilmente tendrán la diversidad requerida para lograr una perspectiva de y una influencia en el sistema en su conjunto. Equipos convocantes o de escenarios de mayor tamaño, van a encontrar dificultades para desarrollar la intimidad y el compromiso que el proceso requiere. Hay otros métodos para trabajar con equipos mucho más grandes, pero no son compatibles con la combinación estructurada de procesos racionales e intuitivos del trabajo de escenarios.

El equipo de escenarios lleva a cabo el segundo, tercero y cuarto pasos en tres o cuatro talleres de tres o cuatro días cada uno (con trabajo de soporte realizado entre talleres), repartidos en un espacio de entre cuatro y ocho meses. Un proceso con menos talleres o con talleres más cortos o menos espaciados, es poco probable que ofrezca al equipo el tiempo necesario para profundizar lo suficiente (y para perderse lo suficiente) a fin de transformar sus entendimientos, relaciones e intenciones. (Mi compañero Bill O'Brien dijo lo siguiente con relación al tiempo necesario para un trabajo de transformación: "Tener un hijo tarda nueve meses, no importa cuántas personas hagan el trabajo").³¹ Un proceso con

³¹ Comunicación personal con Bill O'Brien, 2000. También véase William O'Brien, *Character at Work: Building Prosperity Through the Practice of Virtue* (Boston: Paulist Press, 2008).

más talleres o con talleres más largos o más espaciados va a encontrar difícil mantener la energía y el impulso requeridos.

Finalmente, el equipo de escenarios junto con otras personas, llevan a cabo el quinto paso en un lapso de tiempo entre cuatro y ocho meses adicionales, o más. Un proceso más corto tendrá poca probabilidad de proveer el tiempo suficiente para que las acciones del equipo transformen su situación. Sin embargo, sus acciones pueden extenderse por varios años, ya sea dentro del proyecto de escenarios o después de su conclusión. Un proyecto de planificación transformadora por escenarios puede comenzar un proceso de transformación sistémica, pero el proceso en sí puede tomar generaciones en completarse.

La planificación transformadora por escenarios es simple, pero no es fácil, ni directa ni está garantizada. El proceso es emergente, casi nunca se desenvuelve de acuerdo a lo planificado, y siempre se requiere de un diseño y de un rediseño adaptados específicamente al contexto. Por ende, la única forma de aprender este proceso es practicarlo en una variedad de situaciones.

Los cinco pasos descritos en los siguientes cinco capítulos constituyen, por consiguiente, no tanto una receta a seguir como una serie de directrices a tener presentes. Para cada paso, ofrezco dos o tres ejemplos distintos derivados de mi propia experiencia, con algunos de los ejemplos esparcidos a lo largo de distintos pasos. Algunos de los ejemplos ilustran el éxito de un equipo al avanzar, y otros el fracaso o la suspensión del proceso. Me enfoco en mis propias experiencias, muchas de ellas en situaciones extremas, porque éstas resaltan con colores brillantes las dinámicas universales de estos procesos que son más difíciles de discernir en situaciones más ordinarias; y también resaltan desde adentro y desde cerca las dinámicas que son más difíciles de discernir desde afuera o desde más lejos. Ya he contado algunas de esas historias anteriormente pero las utilizo aquí para extraer ciertas lecciones metodológicas en particular. Finalmente, para cada paso doy una serie de instrucciones procesuales. Todos esos procesos están concentrados en el capítulo de “Recursos”.