

## Capítulo 3

### Primer paso: Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema

El primer paso de un proyecto de planificación transformadora por escenarios es reunir a un equipo de personas que provengan de todas las partes de un sistema, que quieran —y puedan entre todas— influenciar el futuro de ese sistema. El sistema puede ser una comunidad, un sector o un país: cualquier conjunto social-político-económico que sea demasiado complejo como para ser comprendido o cambiado por cualquiera de sus partes.

#### *Consiguiendo el compromiso de los actores clave*

La situación política, económica y social de Zimbabwe ha sido extremadamente problemática. Diversos actores nacionales y extranjeros han visto la situación (qué es lo que está pasando, por qué y cuáles son sus consecuencias) de forma totalmente diferente. El resultado han sido años de polarización, violencia y estancamiento.

En 2010, seis líderes de Zimbabwe —dos empresarios, dos vice-rectores de universidad, un investigador del área laboral y un líder religioso— decidieron convocar un proceso transformador de escenarios para ayudar a su país a encaminarse hacia un mejor rumbo.<sup>32</sup> Cada uno de estos líderes era ampliamente respetado y entre ellos tenían una variedad de historias políticas y afinidades.

Reflexionaron juntos sobre a cuáles sectores de la sociedad de Zimbabwe —cuáles partidos políticos, entidades gubernamentales, empresas y organizacio-

---

<sup>32</sup> Véase Choice Ngoro *et. al.*, *The Great Zimbabwe Scenarios: A Map of Four Possible Futures* (Harare, Zimbabwe: The Great Zimbabwe Scenarios Project, 2012).

nes no gubernamentales— necesitaban incluir en su proceso y cuáles individuos dentro de cada sector serían invitados a formar parte del equipo de escenarios. Hablaron con líderes clave cuyo apoyo político y financiero necesitaban para iniciar el proceso, incluyendo aquellos que podrían detenerlo si llegaban a oponerse a él. Nombraron a su iniciativa el Proyecto de Escenarios del Gran Zimbabwe, en referencia al extraordinario monumento de 1000 años de antigüedad en el sitio de la capital del antiguo reino de Zimbabwe. Contrataron a un director de proyecto, a un facilitador, a un administrador y a mí.

Una vez que los convocantes identificaron e invitaron a los 40 miembros del equipo de escenarios (que incluyó a los convocantes mismos), dos miembros del personal condujeron entrevistas de tres horas de duración con cada uno de los participantes. El personal preparó después una síntesis de las entrevistas, que nosotros presentamos en el primer taller del equipo. Originalmente, teníamos la intención de enviarla al equipo antes del taller pero nos preocupaba que generara controversias y pudiera desanimar a algunas personas a participar en el taller, así que lo entregamos a los miembros del equipo después de que llegaron al recinto.

El equipo encontró que la síntesis, la cual reflejaba sus propios pensamientos en toda su complejidad y contradicción, resultó ser una lectura fascinante. Una conclusión sorprendente y crucial que sacaron a partir de su lectura fue que ninguno de ellos estaba feliz con la situación actual —aunque estaban descontentos desde perspectivas diferentes y por razones distintas. La síntesis proporcionó un sólido punto de partida para el diálogo del equipo sobre los futuros posibles.

Uno de los miembros del equipo hizo un comentario que llegó a resonar en todo el grupo: “En Zimbabwe, a menudo construimos nuestras casas detrás de altos muros de concreto (los llamamos “durawalls”) que nos impiden ver lo que pasa afuera. En nuestra sociedad hacemos lo mismo: nos sentamos al interior de los durawalls de nuestro propio pensamiento y no nos damos cuenta de que podría haber otras formas de considerar lo que está sucediendo. Pienso que el objetivo de este proyecto debería ser derrumbar nuestros durawalls mentales y permitir que más de nosotros podamos ver más de lo que está sucediendo”.

El equipo se dio cuenta de que para derrumbar sus durawalls, tenían que suspender sus propios supuestos. Esto significaba que necesitaban tomar con-

ciencia y examinar críticamente la forma en que cada uno de ellos pensaba sobre lo que había estado sucediendo, lo que estaba sucediendo y lo que podría suceder en el país. El equipo continuó enfatizando esta suspensión durante sus reuniones y eso les ayudó a superar numerosos, profundos y peligrosos desacuerdos.

El proyecto se encontró con muchos obstáculos y avanzó con reveses. Los convocantes tuvieron problemas para conseguir financiamiento (algunos donantes pensaban que la situación de Zimbabue no tenía esperanza; otros querían financiar algunos programas comunitarios de base específicos y no diálogos generales multi-actor); tuvieron también problemas para superar la arraigada animosidad entre los actores y para lidiar con los contratiempos organizacionales y administrativos que resultaban de todo eso. Muchas veces pensé que el proyecto ya estaba muerto pero los convocantes, el personal y los miembros del equipo seguían aferrados a él y el trabajo continuó.

El mayor desafío que enfrentó el proyecto fue lograr que todos los partidos políticos participaran en los talleres. La mayoría de los políticos sospechaban de encuentros tan neutrales, transpartidarios y sin un guión, y confiaban en poder alcanzar sus objetivos sin participar en ellos. Sin embargo, gradualmente, a través de los talleres muchos de ellos llegaron a confiar en la intención del proyecto y a ver lo útil que podría ser para el país y para ellos mismos, y se unieron al proceso. Hacia el final del proyecto, el equipo era ampliamente representativo de los actores clave del país y por tanto, tenía el potencial de ser ampliamente verosímil e influyente. En el contexto extremadamente polarizado de Zimbabue, esto constituía un logro extraordinario y valioso por sí mismo.

### *Abandonando un esfuerzo de convocatoria*

La relación entre aborígenes y no-aborígenes en Australia ha sido problemática desde que los ingleses llegaron en 1788. El estatus legal de los aborígenes —la titulación de sus tierras, su derecho a votar, sus libertades civiles— se ha visto continuamente impugnado. Los índices de salud, educación, encarcelamiento y expectativa de vida de los aborígenes han sido consistentemente mucho peores que los de otros australianos.

Muchos individuos e instituciones han intentado abordar esta situación problemática de muchas maneras distintas, incluyendo la creación de empleos, servicios sociales, cambios de políticas, demandas legales y renovación cultural. Sin embargo, los avances han sido limitados. La situación continúa caracterizada por la miseria, la desesperanza y el enojo.

En octubre de 2007, Patrick Dodson, uno de los líderes aborígenes más conocidos y respetados del país, propuso un diálogo nacional de escenarios. El propósito del diálogo sería “crear una visión compartida para Australia, que respete nuestras diversas tradiciones, nos una en un sentimiento de pertenencia y nos inspire para construir un futuro mejor”. Reclutó a Sarah Maddison, una colega de la Universidad de New South Wales, y con mi apoyo y el de otros, comenzaron a convocar a este diálogo.

Nuestro esfuerzo pasó por muchos ciclos de entusiasmo y de vacilación. Una iniciativa tan ambiciosa para un país tan extenso requería grandes inversiones de atención, tiempo, credibilidad y dinero. Por eso, cada persona que se involucrara o que fuera a involucrarse (incluyéndome), tenía que juzgar si el esfuerzo daría frutos y si éstos valdrían la inversión realizada. No había forma de saberlo con seguridad, así que cada uno de nosotros tenía que hacer un balance considerando una gran cantidad de aspectos: el valor de un diálogo nacional de escenarios comparado con otros esfuerzos más directos para abordar la situación; el contexto político al trabajar en este asunto, incluyendo qué tan importante y urgente sería considerado en comparación con otros asuntos; los recursos disponibles para el diálogo; y el atractivo de trabajar en equipo con personas de ideologías, intereses y personalidades diferentes.

En diciembre de 2010, el Primer Ministro de Australia designó a Dodson para co-presidir el Panel de Expertos sobre el Reconocimiento Constitucional de los Indígenas Australianos. El panel de alto nivel ofreció una extraordinaria oportunidad para modificar las leyes básicas del país y abordar la injusticia histórica ocasionada a los aborígenes australianos mediante una consulta pública en todo el país, y luego darle forma a un referéndum nacional para enmendar la Constitución. En mayo de 2010, ante este y otros esfuerzos alternativos, abandonamos el diálogo de escenarios. Algunas personas involucradas se disgustaron; otras más se sintieron aliviadas; yo me sentí decepcionado.

Muchas personas han intentado de muchas formas abordar la relación entre australianos aborígenes y no aborígenes. Muchas de estas iniciativas han fallado; la nuestra fue una de ellas. Tal vez nosotros o algunos otros encontrarán una forma más exitosa de usar el enfoque de escenarios —por ejemplo, con un marco, enfoque, escala o tiempos distintos. Al trabajar con situaciones problemáticas complejas, no hay apuestas seguras.

### Cómo convocar a un equipo conformado por personas de todo el sistema

Usted observa lo que está ocurriendo en su comunidad, sector o región, y no se encuentra contento con lo que ve. Visualiza posibles futuros que no está dispuesto a aceptar porque prolongan un presente inaceptable, destruyen un presente aceptable o no logran materializar el potencial del presente. Y usted no está dispuesto tampoco a dejar que la suerte u otras personas decidan lo que vaya a suceder. Usted quiere contribuir a crear un mejor futuro.

Su preocupación no abarca el futuro de todo sino que está enfocada en una situación particular —inmediata o de largo plazo, acotada o amplia, pequeña o grande— que considera problemática y por la cual siente responsabilidad; esta situación es un estado o aspecto de un sistema social-político-económico específico. Evalúa las fronteras del sistema en el cual se está enfocando y con el cual se está comprometiendo; siempre tendrá la opción de considerar también otros eventos más allá de dichas fronteras.

Usted no necesita definir la situación o el sistema con mucha precisión y puede modificar sus definiciones conforme su trabajo progresa. Por ejemplo, la situación inicial que le preocupa podría estar definida en un principio como resultados precarios en temas de salud en su ciudad. El sistema en el cual se está enfocando podría definirse inicialmente como las relaciones entre ciudadanos, profesionales de la salud, y actores normativos, no lucrativos y empresariales. Usted tiene siempre la opción de considerar también eventos que sucedan fuera de la ciudad y en otros campos, como la alimentación, la política o la economía.

Usted piensa que el sistema es demasiado complejo como para ser “arreglado” desde arriba o desde fuera por algún jefe o autoridad. Cree que no puede cambiar este sistema trabajando únicamente por su cuenta o con amigos y colegas. Será necesario contar con un grupo de personas interesadas o actores provenientes de todo el sistema: gente que afecta y es afectada directamente por lo que sucede en el sistema. Este equipo va a incluir a extraños y adversarios que no se conocen, que no están de acuerdo entre sí o que desconfían unos de otros.

Usted sabe que no existe consenso entre estos actores sobre lo que debería suceder en el futuro o incluso sobre lo que está sucediendo en este momento. Cree que un equipo proveniente de todo el sistema podría aportar una valiosa contribución construyendo un mapa de futuros posibles que informen e inspiren las acciones que ellos y otras personas van a realizar. Decide que intentará organizar un proyecto de planificación transformadora por escenarios.

Usted sabe que un proceso así es demasiado complejo y demandante como para ser organizado por una sola persona. Busca algunos aliados de otras partes del sistema para que juntos tengan una comprensión más amplia, una mayor credibilidad y acceso a más redes. Su pequeño grupo es nombrado el “equipo convocante”, y de ahora en adelante el “usted” implicado en esta iniciativa es plural y no singular. Mientras más fragmentado y polarizado se encuentre el sistema social con el que estén trabajando, más importante será considerar al proyecto, desde el principio, como apartidista e inclusivo, no manipulado ni en beneficio de una sola parte o facción. En el ejemplo anterior sobre la salud en la ciudad, su equipo convocante podría incluir a un activista, un médico, un funcionario del gobierno y un empresario, todos ellos preocupados por los precarios resultados en salud (tal vez por diferentes razones) y deseosos de hacer algo para cambiar dichos resultados. Ustedes entienden que una planificación transformadora por escenarios es un proceso emergente así que, aunque saben desde el principio las características de los resultados que quieren producir —entendimientos, relaciones, intenciones y acciones para abordar la situación problemática— no saben cómo van a lucir estos resultados ni cómo van a poder obtenerlos: van a descubrirlo en el camino. Al mismo tiempo, para poder subir a otros a bordo, necesitan tener un esquema general de lo que intentan hacer (el cual podrán ir ajustando a medida que se desarrolla el proceso). Ustedes redactan el propósito o la lógica de su proyecto. También preparan un plan para el mismo

con sus objetivos, enfoque, participantes, tiempos, presupuesto, etcétera. Sitúan los recursos que van a necesitar para ejecutar su plan. Para esto necesitan encontrar personas que realicen donaciones de dinero o servicios en especie (por ejemplo, un espacio para las reuniones, transporte, investigación, personal) —personas que aprecien el valor de dicha perspectiva dialógica para lograr un cambio sistémico.

Estos proyectos normalmente no comienzan con un propósito fuerte, claro y común. Comienzan con distintas personas viendo la situación en la que se encuentran como problemática, generalmente bajo distintos aspectos y por distintas razones. Con el tiempo, estos proyectos construyen entendimientos, relaciones e intenciones compartidas.

El éxito de su proyecto dependerá sobre todo de la gente que forme parte de su equipo de escenarios. Ellos ejercerán la mayor influencia sobre el contenido y las consecuencias del proceso, y también serán quienes resulten mayormente influenciados por éste. A nivel individual, los miembros del equipo habrán de ser perspicaces, influyentes y estar comprometidos. Deberán ser personas que tengan interés en mejorar el futuro del sistema (probablemente incluyendo a jóvenes); ser líderes respetados en sus propias organizaciones, sectores o comunidades (aunque no tengan las posiciones más importantes e incluso no sean conocidos fuera de sus organizaciones); ser pensadores curiosos y sistemáticos que puedan y quieran reflexionar y hablar libre y abiertamente; y ser líderes con energía y orientados a la acción (no solamente espectadores ni seguidores), que tomarán las introspecciones de este trabajo y actuarán en consecuencia en sus propias esferas de influencia.

Como equipo, deberían reunir una gama de orígenes y perspectivas (sectoriales, ideológicas, profesionales, geográficas, etcétera, ampliándose el conjunto de participantes que generalmente se involucran en este tipo de actividades, a fin de incluir a aquellos con puntos de vista distintos u opuestos) que les permita trabajar juntos para observar el sistema emergente como un todo. También deberían tener una serie de posiciones y conexiones (de negocios, gubernamentales y de la sociedad civil) que les permitan influir en el sistema en su conjunto. El equipo debería ser un microcosmos o fractal de todo el sistema.

Las personas se unirán a este equipo si creen que los esfuerzos que están llevando a cabo para cambiar el sistema por su cuenta son o podrían volverse

deficientes, y si piensan que unirse al equipo será algo seguro y que valdrá la pena. Que valga la pena significa que el futuro del sistema les importa y que trabajar en un equipo tan heterogéneo les permitirá tener una influencia mayor (más sabia, más amplia, más rápida) en dicho futuro. Que sea seguro significa que confían en que los organizadores no tienen una agenda oculta ni partidista, y que al unirse al equipo sus propios intereses no se verán comprometidos.

El mayor desafío al que ustedes se enfrentarán al ensamblar este equipo es que algunas de las personas que consideran más necesarias para integrarlo, no tienen deseos de participar. En particular, las personas que tienen mucho poder y están satisfechas con la situación tal como está —no tienen deseos de que cambie— se mostrarán a menudo reacias a unirse a un esfuerzo que pretenda describir y abrir nuevos futuros posibles. (En sistemas jerárquicos y autoritarios puede ser particularmente difícil encontrar personas que estén dispuestas a comprometerse con una forma nueva y creativa de pensar y actuar). Tendrán que buscar personas que estén más abiertas a este tipo de ejercicio y también necesitarán delimitar y planear el ejercicio de forma que se pueda apreciar como algo potencialmente valioso en vez de amenazante. Siempre tendrán la opción de arrancar sin ellos. En tal caso, necesitarán discernir profundamente sobre si un equipo incompleto será capaz de tener la influencia que ustedes buscan sobre el sistema.

La forma en que ustedes identifican, establecen una conexión con, y suben a bordo a los miembros del equipo es sencilla, pero no fácil. Pueden hablar con la gente, en persona, individualmente, acerca de lo que ustedes y ellos están tratando hacer. Les piden retroalimentación y consejo (incluyendo sugerencias sobre qué otras personas podrían ellos ayudarles a subir a bordo) y les preguntan si están interesados en unirse a su esfuerzo. Algunas de las personas con las que hablen no tendrán interés alguno en lo que están haciendo, otros no estarán interesados en unirse pero les darán algún apoyo y otros más se unirán con mucho entusiasmo. Así continúan hasta que logren formar un equipo.

Al mismo tiempo que ustedes están reclutando su equipo con personas provenientes de todas las partes del sistema, también están construyendo un contenedor fuerte. Esto significa que están definiendo su proyecto —su lógica y objetivos articulados, quiénes lo van a liderar, quiénes lo van a financiar, quiénes lo van a controlar, en dónde se va a ubicar institucionalmente, cómo se comunican y con quién, cuáles son las reglas del juego— de forma que el equipo sienta a la



vez la suficiente protección y seguridad, así como la presión y fricción necesarias para permitirles hacer ese trabajo tan desafiante. Ustedes se ocupan de las dimensiones políticas, psicosociales y físicas de este contenedor.

Ahora les toca llevar a cabo entrevistas en profundidad con cada miembro del equipo. Estas entrevistas sirven para varios propósitos: conocer el pensamiento actual de los miembros sobre aquello que es importante en torno a lo que está sucediendo y lo que podría suceder en y alrededor del sistema sobre sus esperanzas y temores en cuanto al futuro del sistema y sobre sus expectativas en torno a este proyecto; ayudarles a prepararse para el trabajo del proyecto y dar respuesta a cualquier confusión o preocupación que podrían tener al respecto; y para empezar a construir confianza y relación entre los participantes.

Ustedes toman notas detalladas durante estas entrevistas y después preparan un documento síntesis que incluya declaraciones literales organizadas por temas pero sin atribuir comentarios específicos a individuos. Esta no-atribución hace que las entrevistas sean más seguras para los entrevistados y también despersonaliza las observaciones. Envían este documento a todos los miembros del equipo antes de la primera reunión; esto permitirá al equipo sumergirse directamente en el siguiente paso de otorgarle un sentido a la rica diversidad de sus diferentes perspectivas sobre este complejo contexto. Los temas que los entrevistados han enfatizado y que ustedes han resaltado en el documento, sirven también para enfocar el trabajo de escenarios que van a realizar y proporcionan la piedra angular para la relevancia de sus escenarios.

El reto fundamental que enfrentan en este primer paso es el habitual reto empresarial de intentar crear algo que todavía no existe. Están tratando de reunir a un equipo de líderes de todo un sistema, que no se conocen o no se entienden o no confían unos en los otros. Mientras más inédito y difícil sea reunir a estos actores, mayor será el valor creado al hacerlo. El hecho de que estos actores probablemente nunca se hayan reunido anteriormente no significa que no puedan hacerlo ahora.

Necesitan decidir, ahora y también más adelante, si continúan intentando organizar este proyecto. (La mitad de los proyectos de planificación transformadora por escenarios con los que me he involucrado han fallado durante este primer paso de convocatoria.) Muchas de las personas con las que ustedes hablan se muestran escépticas o sospechan de la iniciativa. Algunas personas a las que

les interesa el *status quo* o que se encuentran enfrascadas en su propio esfuerzo contestatario para lidiar con el problema, son hostiles. Necesitan trabajar duro para superar la fragmentación centrífuga y la polarización que les motivó en un inicio a tratar de organizar el proyecto. Es probable que necesiten intentarlo muchas veces y con muchas personas diferentes antes de que logren encontrar una manera en la que el proyecto despegue. Pueden fallar y decidir alejarse, o intentarlo de otra manera, en otro momento.

Si han tenido éxito en este primer paso, la convocatoria, serán capaces de ver en forma embrionaria los resultados transformadores que tal proceso puede producir. A través de sus conversaciones con una amplia gama de actores, han obtenido algunos entendimientos iniciales sobre lo que está sucediendo y podría suceder en y alrededor del sistema del cual ustedes forman parte. Un grupo diverso de actores, muchos de los cuales no se conocían previamente entre sí, ha comenzado a establecer relaciones con un cierto grado de comprensión y confianza mutuas. Y ustedes han empezado a clarificar sus intenciones acerca de qué es lo que pueden hacer en este proceso y más allá.