

Capítulo 4

Segundo paso: Observar lo que está sucediendo

El segundo paso en un proyecto de planificación transformadora por escenarios es que el equipo de escenarios construya un conocimiento básico compartido de lo que está sucediendo en el sistema del cual forman parte y al cual buscan influenciar. Ellos inician este trabajo desde posiciones discrepantes en el sistema y con perspectivas diferentes sobre el mismo, así que este proceso requiere que ellos trasciendan sus opiniones ya formadas y vean las cosas con nuevos ojos. Requiere que ellos vean, no solamente su parte del sistema, sino más del sistema en su conjunto. Requiere que ellos se abran, investiguen y aprendan.

Permitiendo a más personas ver más del todo

De 1960 a 1996, Guatemala sufrió una guerra civil genocida que desgarró el tejido social del país. De una población total de 7 millones, más de 200,000 personas fueron desaparecidas (asesinadas) y más de 1 millón fueron desplazadas por la fuerza. El gobierno de Guatemala fue responsable de casi toda esta violencia, la cual dirigió, en su mayor parte, en contra de la población indígena en el país.³³

En 1996, el gobierno y los insurgentes firmaron los acuerdos de paz. En 1998, un grupo diverso de líderes nacionales —un rector de universidad, una lideresa indígena, una activista de derechos humanos, un embajador ante las Naciones Unidas, un ministro del gabinete, dos empresarios— iniciaron el proyecto

³³ Véase Commission for Historical Clarification, *Guatemala: Memory of Silence-Report of the Commission for Historical Clarification* (Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science, 1999).

Visión Guatemala para ayudar a los guatemaltecos a pensar juntos sobre el futuro y así contribuir a reparar el tejido social e implementar los acuerdos establecidos.³⁴ El proyecto fue organizado en cooperación con el gobierno, financiado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y administrado por la Asociación de Gerentes de Guatemala. Los iniciadores eligieron a Elena Díez Pinto para ser la directora del proyecto en base a sus calificaciones personales y profesionales y también porque era considerada como imparcial e independiente (uno de los iniciadores dijo que ella “ni olía ni hedía”), así que era percibida por todos los sectores como alguien confiable.

El equipo de escenarios reunió a altos líderes de todos los sectores, incluyendo a políticos, religiosos, periodistas, sindicalistas, líderes indígenas, activistas de oenegés, y ex oficiales de las guerrillas y del ejército. Elena Díez observó que al comienzo, el equipo estaba separado en los bandos usuales:

Cuando llegué al hotel para almorzar antes de la sesión inicial, lo primero que noté fue que los indígenas estaban sentados juntos, los militares estaban sentados juntos, los activistas de derechos humanos estaban sentados juntos. Y pensé “no se van a hablar unos a otros”. En Guatemala, hemos aprendido a ser muy corteses. Somos tan corteses que decimos “sí” pero pensamos “no”. Yo estaba preocupada de que fuésemos tan corteses que los verdaderos temas nunca llegaran a emerger.³⁵

A fin de poder hablar juntos productivamente acerca del futuro, el equipo necesitaba primero crear un lenguaje común para hablar del pasado y del presente. Dedicaron los primeros dos talleres a compartir e intentar darle un sentido a sus divergentes experiencias y entendimientos. En un equipo tan dividido y heterogéneo, incluso el encuentro más sencillo podía resultar maravillosamente sorprendente e informativo. Un día, invité a todos los miembros del equipo a escoger un compañero al que consideraran como el más diferente a ellos mismos, y a caminar juntos para conversar durante una hora por el pueblo afuera del

³⁴ Véase Elena Díez Pinto *et al.*, *Los Escenarios del Futuro* (Ciudad de Guatemala, Guatemala: Visión Guatemala, 1999), y Elena Díez Pinto, “Building Bridges of Trust: Vision Guatemala, 1998-2000”, en Kauer *et al.*, *Learning Histories*. Véase también Kahane, *Power and Love*, pp. 32-35, 42-46, y 113-27.

³⁵ Elena Díez Pinto, “Building Bridges of Trust”, p. 45.

hotel. Cuando regresaron de su caminata, algunos de ellos se encontraban literalmente pasmados de asombro por haber visto su contexto común a través de unos ojos tan distintos a los suyos. Un funcionario de gobierno comentó un poco después:

No nos damos cuenta de la gran riqueza que hay en los otros. No la vemos. Hay mucho, demasiado que aprender de gente de la que, siendo sinceros, nunca consideraríamos posible aprender algo.³⁶

Muchos de estos encuentros entre miembros del equipo de escenarios fueron dramáticos y transformadores. Personas con orígenes, ideologías y cosmovisiones radicalmente distintas —ex guerrilleros y militares, empresarios de derecha y activistas de izquierda, líderes indígenas rurales y miembros de la élite urbana— hablaron y trabajaron juntas de forma abierta y sincera a lo largo de cuatro talleres de tres días cada uno, y esto cambió la forma en la que muchos de ellos veían a su país, a los demás y a sí mismos. Estos encuentros también fueron transformadores para mí: me conmovieron hasta las lágrimas y el gozo ante el horror y la belleza de lo que estaba siendo revelado y generado.

Una vez les pedí a los miembros del equipo traer al taller un objeto físico que representara para ellos la realidad actual de Guatemala. Pusimos nuestras sillas en círculo, y uno por uno fueron presentando sus objetos y colocándolos en una mesa baja al centro del círculo: una mazorca de maíz, alimento básico y semillas para más alimento de las cuales, de acuerdo a una leyenda indígena, la humanidad se había formado; varias prendas de tejidos tradicionales elaborados con hilos de muchos colores brillantes que representaban a los diversos grupos étnicos del país; una fotografía de una hija de cinco años de edad; dos copias de los acuerdos de paz; y un afiche de Myrna Mack, antropóloga que había sido asesinada por conducir una investigación sobre la población desplazada por la guerra. De esta forma, el equipo construyó una rica fotografía metafórica de sus diversos entendimientos en torno a su compleja situación.

Para el segundo taller, organizamos un día de discusiones mediante paneles de expertos en diferentes tópicos sobre los que el equipo quería aprender más.

³⁶ *Ibid.*, 47.

Quedaron especialmente fascinados con un panel de historiadores, quienes ofrecieron interpretaciones marcadamente contrastantes de cómo el país había llegado a ser como era en ese momento. Uno de esos historiadores era un profesor indígena con un doctorado y su presencia en sí misma fue reveladora para el equipo; los indígenas forman la mitad de la población de Guatemala pero han sido marginados.

En otra ocasión, el equipo viajó en autobús a visitar una gran cooperativa indígena en tierras altas a unas cuantas horas del recinto del taller. Esta “jornada de aprendizaje” también fue reveladora, mostrando una empresa más sofisticada y exitosa de lo que la mayoría de la élite capitalina hubiera imaginado, ofreciendo también una oportunidad para sostener conversaciones relajadas y profundas durante los largos trayectos en bus.

Estas distintas experiencias estructuradas de aprendizaje ayudaron al equipo a construir un entendimiento compartido sobre lo que estaba sucediendo y lo que podría suceder en su país. En particular, les permitió ver la posibilidad de un escenario al que llamaron “La ilusión de la palomilla”, acerca del peligro de continuar dependiendo de un liderazgo dictatorial (como el de una palomilla zumbando alrededor de una llama); de otro que llamaron “El zigzaguo del ronrón”, un escenario sobre un desarrollo errático y desigual; y de un escenario sin precedentes que llamaron “El vuelo de las luciérnagas”, sobre un sistema social construido e iluminado por las diversas contribuciones de todos. Una visión más amplia del pasado y del presente generó una visión más amplia del futuro.

Llevando a cabo un examen disciplinado de la realidad actual

En 1996, se inició un proyecto de escenarios en Canadá en el contexto de una creciente polarización política en torno a si la provincia de Quebec debería independizarse, dividiendo al país. Diversos políticos y no políticos habían estado intentando resolver este asunto por décadas pero sin éxito. Un referéndum realizado en Quebec el año anterior había rechazado la independencia por un margen de apenas uno por ciento. El equipo de escenarios incluyó a actores de ambos polos y el nombre del proyecto —Escenarios para el Futuro— fue cuida-

dosamente neutral, así como la declaración de los convocantes en cuanto al propósito del proyecto:

Los convocantes del Proyecto Escenarios para el Futuro somos ciudadanos preocupados que reflejamos un amplio espectro de perspectivas e intereses. Nos hemos reunido con un solo propósito: crear una nueva oportunidad para promover el diálogo sobre el futuro entre canadienses. Los convocantes no compartimos preferencia alguna por un resultado en particular a raíz de dicho diálogo; tenemos visiones distintas. Sin embargo, sí compartimos la convicción de que una conversación así de seria y el desarrollo de entendimientos compartidos, constituyen algo esencial y urgente.³⁷

El personal proporcionó al equipo de escenarios un soporte de investigación estructurada. Durante su primer taller, el equipo acordó cuatro temas específicos sobre los cuales consideraban que necesitaban aprender más: nuevos enfoques sobre la gobernanza, incluyendo la relación cambiante entre gobernantes y gobernados; el futuro del trabajo y de la distribución del ingreso; las implicaciones de la globalización en la economía y el gobierno, incluyendo la relación cambiante entre fronteras económicas y políticas; y las implicaciones de la globalización para el surgimiento de una perspectiva postmoderna, así como sus implicaciones para la sociedad y la gobernanza.

Previo al segundo taller, encontramos y enviamos al equipo 15 artículos sobresalientes en torno a esos temas. Invitamos al taller a diez pensadores notables en esos tópicos para formar cuatro paneles de medio día; llamamos a esas personas “personas-recurso” para enfatizar que su papel era el de ser un recurso para el equipo en lugar de ser expertos que impusieran sus puntos de vista. Luego de cada panel, el equipo examinó detenidamente las certezas e incertidumbres en torno al futuro, correspondientes a cada tema. Posteriormente, preparamos una transcripción de 135 páginas del taller, resaltando los principales puntos considerados y acordados sin llegar a atribuir punto alguno a ningún miembro del equipo en particular. Este examen disciplinado de la realidad actual sentó una base sólida para el trabajo posterior del equipo al construir escenarios.

³⁷ Daniel Coates *et al.*, “An Invitation to Participate in a Strategic Dialogue about Canada’s Future” (Almonte, Ontario, Canada: The Scenarios for the Future Project, 1998).

Creando un espacio que permita una nueva percepción

En 2008, un pequeño grupo de amigos y colegas convocó al Proyecto Jornada Judío-Israelí, para construir una base y una dirección comunes en la población judía de Israel, tan fragmentada y polarizada.³⁸ La visión de los convocantes consideraba que el crecimiento de las profundas divisiones en esta población —entre izquierda y derecha, religiosos y seculares, halcones y palomas, y colonos y aquellos que vivían dentro de las fronteras establecidas antes de 1967— estaban dificultando cada vez más al país lidiar con sus numerosos y complejos desafíos, incluyendo el cómo vivir en paz con los palestinos dentro y fuera de Israel. Ofer ZaIzberg, un investigador que trabajó con el equipo, describió de la siguiente forma la lógica detrás de este esfuerzo:

El conflicto se ha vuelto una cacofonía. Con el paso del tiempo, la discusión se ha vuelto cada vez más polarizada, repleta de tabúes y por tanto, simplista. Esto deja a los judíos de Israel sin una capacidad real para acordar una estrategia en común... Trazar un mapa de las posibilidades clave constituye un pedazo crucial para moverse hacia una estrategia concertada. Se necesita de un enfoque colectivo judío-israelí que se centre en lo posible más que en lo deseable.³⁹

Los convocantes invitaron a una muestra representativa de diversos líderes judío- israelíes para buscar juntos respuestas a la pregunta “¿qué tipo de sociedad podemos concebir, de la cual nosotros y nuestros descendientes estemos orgullosos de formar parte y en la cual podamos convivir con nuestros vecinos no judíos?”. La innovación de este marco holístico fue la revisión de las interrogantes internas estancadas de los valores y la visión judíos, en el contexto de las tensas preguntas externas vinculadas.

Las divisiones entre judíos israelíes y entre ellos y sus vecinos se manifestaban, no solamente en la creciente separación política, intelectual y social, sino también en una creciente separación física (por ejemplo, la “valla de separación”

³⁸ Véase Ofer Zalberg, *EU Partnership for Peace-Israeli Track* (Londres: Oxford Research Group, 2009), y Kahane, *Power and Love*, pp. 75-87.

³⁹ Zalberg, *EU Partnership for Peace*, 1.

a lo largo y dentro de la Ribera Occidental), y consecuentemente en un espacio compartido reducido. Ante ello, una de las características importantes de este proyecto era la creación de un espacio temporal compartido, dentro del cual los miembros del equipo pudieran reunirse y trabajar. Este espacio compartido era difícil de crear ya que había, desde el inicio, muchos desacuerdos sobre en dónde reunirse, bajo qué reglas y quiénes deberían estar involucrados. Este espacio lo percibí como el de una complicada familia ampliada, con un sentido de conexión y un destino compartido, pero también con muchas discusiones y resentimientos de larga data.

El equipo terminó reuniéndose en tres talleres de cuatro días cada uno, en dos locaciones distintas en Israel y una más en el vecino Chipre (estos distintos entornos permitieron al equipo realizar jornadas de aprendizaje en diferentes realidades locales). Debido a que el equipo incluía a varios miembros del parlamento israelí, quienes tenían sesiones de lunes a miércoles, los talleres se llevaron a cabo de jueves a domingo e incluían todo el Sabbat judío, que dura desde el viernes al atardecer hasta el sábado por la tarde. Además, puesto que el equipo incluía a muchos judíos religiosos, no podíamos hacer ningún tipo de trabajo —ninguna sesión formal, redacción de documentos ni viaje— durante ese período de 24 horas.

Estos períodos forzados de no-trabajar resultaron ser, para mi sorpresa, los más productivos de todo el proceso. El equipo utilizó esos días para relajarse, orar, comer y conversar juntos. Algunos miembros del equipo dieron pláticas informales muy reflexivas. Y cada sábado en la mañana se reunían para estudiar el capítulo del Torá prescrito para esa semana en particular. Esas sesiones fueron siempre amistosas, argumentativas y sincronísticas, en las que el capítulo prescrito planteaba invariablemente interrogantes profundas —por ejemplo, acerca de religiosidad, divisiones sociales o convivencia entre vecinos— que llegaban al corazón del trabajo de escenarios del equipo.

Un miembro del personal reflexionó un poco después:

En una de nuestras reuniones posteriores, el rabino Azriel, del Consejo de Rabinos de los Asentamientos, estaba reflexionando sobre cuán fundamentalmente había cambiado su perspectiva mediante nuestro trabajo juntos: “Lo que ahora observo, y lo que me sorprende, es que preferiría vivir en un escenario que

yo no escogí y que no me gusta pero que toma en consideración a mi persona y a mis necesidades, que en un escenario que sí me guste pero que no te toma a ti en consideración”. Después de que dijo eso, el salón se sumió en un silencio sagrado —y los israelíes no suelen a menudo quedarse callados. Ése fue uno de esos preciosos momentos de gracia que hacen que aquellas pruebas y tribulaciones de nuestra jornada valieran la pena.⁴⁰

<i>Escenario</i>	<i>Soberanía judía</i>	<i>Identidad judía</i>
<i>Un hogar judío</i>	Estado-nación (territorio)	Hegemonía religiosa ortodoxa militarista sionista
<i>Dos hogares para dos pueblos</i>	Estado-nación (pueblo)	Hegemonía secular sionista estatista
<i>Un hogar para dos pueblos</i>	Sin soberanía	Comunal (judía en las esferas privada y pública, pero sin estado judío)
<i>Un hogar compartido</i>	Soberanía limitada	Un grupo étnico territorial (el ser judío equivale a una autonomía cultural)

Los escenarios judío-israelíes, 2008

El espacio especial que creó el equipo les permitió observar su presente y sus futuros posibles con ojos nuevos. En particular, ellos pudieron ir más allá de sus distintos sueños y pesadillas, y articular cuatro desafiantes escenarios caracterizados por cuatro formas fundamentalmente distintas en las cuales la soberanía y la identidad judío-israelí podían ser entendidas y estructuradas. En un contexto caracterizado por la separación y el estancamiento, el equipo abrió nuevas posibilidades para avanzar juntos.

⁴⁰ Comunicación personal con Tova Averbuch, 2008.

Cómo observar lo que está sucediendo

Ustedes ya convocaron a su equipo de escenarios y se encuentran listos para empezar a trabajar juntos. Todos están interesados en y preocupados por el futuro de su sistema, pero tienen entendimientos radicalmente diferentes sobre lo que necesita suceder en el futuro, e incluso sobre la veracidad e importancia de lo que ha sucedido en el pasado o está sucediendo en el presente. Además, no se puede estudiar directamente el futuro sino únicamente el pasado y el presente. El escritor de ciencia ficción William Gibson dijo una vez: “El futuro ya está aquí —es sólo que no está distribuido muy equitativamente”.⁴¹ Así que el segundo paso de su trabajo consiste en llevar a cabo un estudio sistemático y sistémico del pasado y del presente.

Pierre Wack, cofundador del equipo de escenarios de Shell, enfatizó que la fase más importante del trabajo de escenarios era la fase de “inhalación” al examinar la realidad actual en toda su complejidad, y que eso sentaba los cimientos para la fase posterior de “exhalación” al construir y diseminar las historias de escenarios. Un examen trivial y superficial de la realidad presente produce escenarios triviales y obvios acerca de las posibles realidades futuras. Wack enfatizó la disciplina de la percepción: “Observar el futuro se trata de observar las cosas con la focalización correcta para señalar infaliblemente los hechos o introspecciones que desbloquean o abren el entendimiento. Por consiguiente, la creación de escenarios se trata de una percepción aguda, o mejor aún, de una re-percepción —liberarse de viejas percepciones y prejuicios al mismo tiempo”.⁴²

Ustedes necesitarán seguir cuidando el contenedor o espacio en el cual su equipo va a trabajar. La calidad de su espacio afectará la calidad de sus resultados. En este contexto, el espacio se refiere tanto a la ubicación física de sus reuniones —necesitarán encontrar un lugar en donde puedan trabajar sin distracciones— como al carácter político, psicológico y espiritual de la “isla social” que están creando. Necesitarán un espacio en donde el equipo se sienta lo suficientemente seguro como para que pueda y quiera relajarse, compartir e intentar nuevas formas de pensar y relacionarse (así como hicieron los israelíes). El

⁴¹ William Gibson, “The Science in Science Fiction” *Talk of the Nation*, National Public Radio, 30 de noviembre, 1999.

⁴² Hardin Tibbs, “Pierre Wack: A Remarkable Source of Insight”, *Netview* 9. 1998, p. 8.

trabajo de escenarios —los temas a tratar, con quiénes se van a tratar y las conclusiones extraídas— debe, en todos los casos, ser decidido libremente por el equipo de escenarios y no impuesto por los organizadores, ni por los patrocinadores ni por los facilitadores. También necesitarán un consenso sobre las reglas del juego que ayudarán a su equipo a trabajar colectivamente con creatividad y productividad.

El proceso de escenarios en su conjunto es un proceso emergente. También lo es este paso de observación y por ende tiene un ritmo repetitivo de tres fases: divergencia cuando surgen muchas ideas y opciones; emergencia cuando se toman el tiempo para pensarlas y hablar sobre ellas, dejándolas “cocinar”; y convergencia cuando se extraen conclusiones sobre lo que importa, lo que se acordó y los próximos pasos a seguir.⁴³ Ustedes necesitan ser conscientes de este movimiento de tres fases porque necesitarán tener la suficiente apertura para recibir una diversidad de insumos en la fase de divergencia; la paciencia para soportar la confusa, incómoda y creativa fase emergente; y la confianza para decidir y avanzar en la fase convergente —incluso si no todo está establecido y acordado (porque el proceso es iterativo, y en caso necesario, se puede volver más adelante a este paso de observación).

La fase divergente de este paso de observación implica examinar aquello que ha sucedido y continúa sucediendo en y alrededor de su sistema, desde tantas perspectivas como sea posible abordar con el tiempo y los recursos disponibles. Pueden hacer esto de distintas formas; al escoger entre ellas, seleccionen aquellas que le permitirán de mejor manera al equipo tomar conciencia de, desafiar y profundizar sus entendimientos sobre lo que está sucediendo. Sus principales recursos son las diferentes perspectivas, hechos e interpretaciones que tienen los miembros de su equipo como resultado de sus diferentes historias y de sus diversas posiciones dentro del sistema. A esto se añadirán perspectivas, hechos e interpretaciones de otras personas.

Pueden viajar juntos para visitar diferentes partes del sistema (como hicieron en Guatemala en su viaje a la cooperativa). Una jornada de aprendizaje consiste en una serie de encuentros, dentro de un área geográfica en particular, con personas, proyectos o lugares que ejemplifican aspectos importantes —ya sea

⁴³ Aprendí esta formulación de Louis van der Merwe.

que inspiren, que aleccionen o que intriguen— de lo que está sucediendo en el sistema mayor. El valor de tales encuentros radica en que su equipo podrá sostener conversaciones más precisas y profundas sobre lo que está sucediendo al hablar, no solamente de sus distintas experiencias aisladas sino también de una experiencia compartida que observan e interpretan de forma distinta.

Ustedes pueden invitar a personas-recurso a que preparen trabajos de investigación o a que se unan a algunas de las reuniones del equipo para conversar sobre aquellos temas de los que quieren aprender más (como hicieron los canadienses). Algunas veces estos individuos serán investigadores expertos y en otras ocasiones serán lo que Pierre Wack llama “personas notables”, que poseen una bien fundamentada forma alternativa de ver lo que está sucediendo en el sistema.⁴⁴ La clave para obtener un aprendizaje efectivo en estas reuniones radica más en la interacción promovida por los aprendices (los miembros de su equipo), que en la conducción por parte de los presentadores, tal y como sucede en un típico formato de conferencia.

Otra forma de observar aquello que está sucediendo en su sistema es observarse a ustedes mismos (como hicieron en Israel). Si su equipo constituye de cierta forma un microcosmos del sistema social que están intentando comprender e influenciar, y si están dispuestos a poner atención a y conversar sobre lo que está sucediendo en ustedes y entre ustedes —eventos y patrones, pensamientos y sentimientos— entonces tendrán la oportunidad de observar en su propio salón de reuniones algunas de las dinámicas importantes presentes en el sistema mayor.

La fase emergente de este paso de dar sentido implica tomarse el tiempo, individualmente y en equipo, para sentarse con todas sus observaciones e intentar encontrarle sentido a lo que está sucediendo en el sistema. Al hacerlo, es importante que no solamente compartan sus observaciones verbalmente o por escrito, sino que también las expresen y hagan visibles para todo el equipo. Pueden hacer esto escribiendo o dibujando en rotafolios o en notas adhesivas, o construyendo modelos físicos con objetos cotidianos o con ladrillos Lego.⁴⁵ Estas representaciones tangibles de su pensamiento les ayudan a darle colectivamente

⁴⁴ Kleiner, “The Man Who Saw the Future”, 2.

⁴⁵ Una herramienta excelente es el Lego Serious Play, el cual aprendí a usar gracias a Per Kristiansen.

te un sentido a aquello que están observando, al mirarlo, organizarlo, desagregarlo y agregarlo de nuevo, revisarlo y así sucesivamente.

Una forma en que pueden darle un sentido a sus observaciones es buscando fuerzas motrices. Una fuerza motriz es una fuerza social, tecnológica, económica, medioambiental, cultural o política en o alrededor del sistema, en la que un pequeño cambio tendría un gran impacto sobre aquellos aspectos del sistema que les interesan. Pueden observar estas fuerzas motrices en tres niveles: en el nivel de los eventos observables (como los titulares de periódicos); en el nivel de patrones repetitivos de eventos a lo largo del tiempo o del espacio; y en el nivel de las estructuras sistémicas (relaciones entre distintas partes del sistema, distribuciones de recursos y de poder, reglas, hábitos y formas de pensamiento, etcétera).⁴⁶ Un ejemplo de una fuerza motriz sería “el nivel de atención política prestada a los retos medioambientales” (en el cual un pequeño cambio produciría un gran impacto sobre lo que suceda en las áreas de tecnología, energía y comercio). A nivel de eventos, esta fuerza motriz podría manifestarse como una decisión regulatoria a favor o en contra de una planta de producción de energía eléctrica específica; a nivel de patrones, como una serie de decisiones regulatorias similares; y a nivel de estructura, como nuevas leyes, organizaciones de campañas o hábitos de consumo.

No están intentando construir un modelo completo de lo que está sucediendo en y alrededor del sistema: eso sería imposible. Están intentando sistematizar y profundizar la conversación de su equipo sobre lo que está sucediendo y en particular, están intentando incluir hipótesis acerca de las estructuras subyacentes y no sólo observaciones en torno a eventos y patrones. Mientras mayor capacidad posean para ver los sistemas a nivel de estructuras, mayor será su capacidad para comprender e influir dichos sistemas.

La fase convergente de este paso de dar sentido, extrae conclusiones de lo que está sucediendo hoy en el sistema y que reviste mayor importancia para el futuro. Estas conclusiones pueden ser tentativas: es posible repetir varias veces el proceso entre este paso de observación y el siguiente, el paso de construcción. Un tipo de conclusión que resulta particularmente útil para la construcción de

⁴⁶ Véase Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Broadway Business, 2006).

escenarios comprende dos listas: una de certezas y otra de incertidumbres. Ustedes hacen las siguientes preguntas: “Observando las fuerzas motrices de nuestro sistema a nivel de la estructura sistémica, ¿cuáles son las certezas más importantes que tenemos sobre el futuro? ¿Cuáles son las incertidumbres más importantes sobre el futuro? ¿Cuáles son los dos extremos posibles de cada incertidumbre?” Por definición, esas certezas estarán presentes en todos los escenarios, mientras que las incertidumbres serán los principales diferenciadores entre aquellos. En el ejemplo previo, una certeza podría ser la creciente conciencia pública de los retos medioambientales. Una incertidumbre podría ser la relativa priorización política de los asuntos medioambientales versus los económicos; y los dos extremos de esta incertidumbre podrían ser la asignación de una prioridad más alta a los asuntos medioambientales que a los económicos y viceversa.

De la misma forma en que ustedes no pueden construir un modelo completo de la realidad actual del sistema en su conjunto, así tampoco pueden calcular en forma definitiva las certezas e incertidumbres sobre el futuro. Todo lo que pueden hacer es lograr un acuerdo dentro del equipo en torno a las certezas e incertidumbres, mediante una observación disciplinada y abierta de la realidad actual, y a través de un examen sistemático y paciente de las estructuras sistémicas subyacentes.

Durante este segundo paso de observación y después durante el tercer paso de construcción, deben mantenerse enfocados en aquello que podría pasar y no en lo que quieren que pase. Uno de los dilemas de la planificación transformadora por escenarios (en oposición a la adaptativa) es que uno está motivado a hacer este trabajo porque desea apasionadamente contribuir a la creación de futuros mejores, y al mismo tiempo el trabajo requiere de un examen desapasionado de un abanico de futuros posibles, incluyendo aquellos que podrían considerarse mejores y aquellos que podrían considerarse peores. La forma de lidiar con este dilema está en la separación y alternancia entre estas actitudes apasionadas y desapasionadas —y durante estos dos pasos ustedes necesitan aferrarse a la postura desapasionada. Esto quiere decir que necesitarán posponer, o al menos contener, las conversaciones acerca de qué parte de aquello que está sucediendo o que podría suceder quieren o no quieren, les gusta o no les gusta, piensan que es bueno o malo. Ese tipo de juicios nublan los pasos de observación y construc-

ción. Es sólo hasta el cuarto paso de descubrimiento que ustedes retornarán a sus evaluaciones apasionadas y normativas.

Hacia el final de este paso de observación ya habrán construido resultados transformadores adicionales. Ya poseen entendimientos ricos y compartidos, con más personas de entre ustedes observando más del sistema en su conjunto, del cual forman parte todos ustedes. Sus relaciones a través del sistema se han profundizado a partir de la experiencia de exploración conjunta y consciente del complejo y contencioso terreno, y de la aclaración de los puntos en los que concuerdan y en los que disienten. Y están comenzando a desarrollar una intención común en torno a qué, de aquello que está sucediendo en el sistema, requiere su atención y energía.