

Resumen de un Trabajo de Escenarios Cívicos con Múltiples Participantes

“No juntamos nuestras ideas sino nuestros propósitos. Y nos pusimos de acuerdo, entonces decidimos.” Del Popol Vuh, el libro sagrado del pueblo Quiché de Guatemala

“Nunca dudes que un pequeño grupo de ciudadanos serios y comprometidos puede cambiar el mundo. En realidad, fue siempre el único modo de hacerlo.” Margaret Mead

Introducción

El propósito de un proyecto de escenarios cívicos es crear el liderazgo para cambiar el curso de la historia de un país. Un grupo de líderes influyentes -un microcosmo de la sociedad, representando a todos los principales actores sociales- trabaja junto para descubrir lo que ha sucedido, lo que puede suceder, lo que debería suceder en su país, y lo que ellos deben hacer para promover esa visión. A través de un proceso estructurado de acción y reflexión entre ellos y con otros líderes societarios, construyen un entendimiento compartido y el compromiso necesario para lograr, de aquí en adelante, un futuro mejor.

La consultora Generon lideró proyectos de escenarios de participantes múltiples en América del Norte, América Central y América del Sur, y en Europa, África y Asia, como así también proyectos de escenarios en más de 50 importantes corporaciones, organismos gubernamentales y ONG's. Este artículo sintetiza el aprendizaje de estas experiencias y desarrolla un proyecto cívico de vanguardia.

Dos ejemplos de proyectos y los resultados que produjeron

Dos de los proyectos que la consultora Generon lideró fueron Mont Fleur en Sudáfrica (1991-92) y Visión Guatemala (1998-2000):

Mont Fleur

Durante la tumultuosa transición para salir del apartheid, este proyecto reunió 22 prominentes personas de toda la sociedad de Sudáfrica -izquierda y derecha, negro y blanco- incluyendo activistas de comunidades, políticos conservadores, oficiales del Congreso Nacional Africano (CNA), sindicatos de comercio, académicos, economistas del gobierno y ejecutivos de corporaciones. Su objetivo fue “desarrollar un conjunto de historias alternativas sobre el futuro de Sudáfrica, con el objeto de generar un debate y propulsar hacia adelante un movimiento en el país”.

- El escenario *Ostrich* (Avestruz) señaló el riesgo e inutilidad de los gobiernos blancos tratando de prevenir o evitar un acuerdo negociado con la mayoría negra -una posibilidad que mucha gente del poder de ese momento seguían creyendo que era factible
- *Lame Duck* (Pato Rengo) imaginó una transición prolongada con un gobierno constitucional débil que, “por pretender responder a todos no satisface a nadie”, lleva a los inversores a

retraerse y a languidecer el crecimiento y el desarrollo. Este fue un escenario muy importante, porque al mismo tiempo que los partidos políticos estaban negociando un acuerdo constitucional, *Lame Duck* les permitió ver y mitigar ciertos peligros críticos.

- *Icarus* sugirió que un gobierno negro podría llegar al poder con una ola de apoyo popular, embarcarse en un gran e insostenible programa de gasto público y, consecuentemente, hacer pedazos la economía. Esta fue la primera vez que un equipo que incluía prominentes economistas del ala izquierda trataron la posibilidad de un nuevo gobierno tratando de hacer demasiado, y esta discusión tuvo un impacto muy importante en las políticas y acciones del posterior gobierno electo del CNA.
- *Flight of the Flamingoes (El Vuelo de los Flamencos)* señaló los amplios parámetros de una transición positiva y exitosa, con todos los integrantes de la sociedad unidos, creciendo lenta pero constantemente.

Visión Guatemala

Este proyecto, fue lanzado después de haberse firmado el tratado de paz que concluyó con 36 años de una brutal guerra civil, reuniendo un extenso e influyente grupo de líderes guatemaltecos (algo más grande, más diverso y más experimentado que el equipo de Mont Fleur). Su objetivo no fue sólo provocar debate y diálogo, sino también desarrollar una visión compartida del país y ayudar a impulsarla. Se construyeron tres escenarios que conjuntamente ilustraron claramente qué podía suceder y por qué:

- *“La Ilusión de las Palomillas (Polillas)”*. La trayectoria de la polilla es peligrosa; vuela hacia cualquier luz que ve, es generalmente ahí donde se deslumbra y hasta se quema. En este escenario, las condiciones económicas no mejoran y la diversidad de culturas no son tenidas en cuenta, por lo tanto persiste todo tipo de discriminación. La reconciliación nacional es superficial y la polarización y el conflicto social continúan. El pueblo clama por políticos mesiánicos y autoritarios. La inestabilidad laboral y el desempleo se incrementan y cae la cooperación internacional. La economía se caracteriza por el corto plazo. La recaudación impositiva no es suficiente para pagar las necesidades sociales. El espíritu nacional es pesimista, la mediocridad prevalece, la seguridad jurídica está ausente y las atrocidades de la época de la guerra civil permanecen ignoradas y sin castigo. El proceso en su conjunto deja de lado a la ciudadanía, con expectativas no alcanzadas y la solidaridad erosionada, en pos de objetivos egoístas.
- *“El Zigzagueo del Ronrón (Escarabajo)”*. El avance y retroceso del vuelo del escarabajo es errático y sin dirección. En este escenario los avances en la vida política, económica y social acontecen conjuntamente con regresiones. Hay crecimiento económico junto con participación desigual en los beneficios; diferencias culturales junto con exclusión y discriminación; participación ciudadana junto con apatía y falta de representatividad. Incrementos en la degradación del medio ambiente. El estado es incapaz de lograr una reforma fiscal real. Reconciliación y diálogo coexisten con profundas heridas y miedo. El modelo es de resultados dispares y un claro progreso.
- *“El Vuelo de las Luciérnagas”*. Cada luciérnaga ilumina su propio camino y también el de las otras; juntas, un grupo de luciérnagas hacen desaparecer la oscuridad. En este escenario, los guatemaltecos reconocen su historia y construyen un modelo donde la tolerancia y la transformación educativa genera una cultura múltiple y elimina la discriminación. El desarrollo holístico se refleja en una nación con su propia identidad y pluralismo, transparencia, seguridad jurídica y consenso genuino. Un estado democrático garantiza

igualdad de oportunidades para todos. Un pacto fiscal reduce brechas entre sectores. La participación ciudadana y la productividad se incrementan. El optimismo se propaga con la reconciliación real, que surge del crecimiento económico, sostenido y equitativo.

De estos dos ejemplos, y otros, se pueden observar cuatros tipos de resultados de proyectos:

1. Modelos mentales con otro encuadre

Todos nosotros actuamos a partir de mapas o modelos en nuestras cabezas acerca de cómo funciona el mundo. A veces estos mapas son representaciones acertadas y útiles de la realidad, pero también pueden ser lamentablemente incompletas, inapropiadas y erróneas. Pensar en escenarios nos ayuda a mejorar la calidad de nuestros modelos, articulándolos, compartiéndolos con otra gente con diferentes perspectivas y modelos y, de manera conjunta, tratando de obtener nuevos modelos desarrollando historias alternativas (escenarios) acerca de cómo han funcionado las cosas, de cómo tienen que funcionar y de cómo podrían funcionar en el futuro. Un resultado primario del trabajo de escenarios es, por lo tanto, una reestructuración de nuestras imágenes del mundo -un cambio en cómo vemos lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.

- Uno de los reencuadres mayores en Mont Fleur se refería al reconocimiento que un movimiento exitoso abandonando el apartheid demandaría no sólo una transición política, militar y constitucional que necesitaban la mayor atención en ese momento, sino también una transición económica, la cual no había. *Icarus* señaló específicamente que las soluciones económicas obvias -rápida redistribución de la riqueza de blancos ricos a negros pobres- no iba a funcionar.
- Un reencuadre significativo de la Visión Guatemala fue que para entender el pasado, presente y futuro del país era necesario el conocimiento de la realidad de la mayoría indígena. Esta amplia perspectiva puso a este asunto de las múltiples culturas, el cual era previamente marginal, en el centro de las conversaciones estratégicas nacionales. Los escenarios de Visión Guatemala demostró que el desarrollo de tales entendimientos en la sociedad en conjunto, es un requisito para que los guatemaltecos puedan construir un mejor futuro juntos. Un participante del gobierno dijo, “Yo creo que la gran contribución del proyecto es que ahora el país posee a un grupo de personas que tienen la capacidad de ver las cosas de una perspectiva diferente y por ello pueden ayudar a otros a hacer lo mismo.”

2. Compromisos compartidos para cambiar el desarrollo a través del diálogo

Ninguna persona o institución aislada puede provocar un cambio en la sociedad. Por otra parte, para acciones colectivas debe haber alguna medida de perspectiva compartida: un modelo mental común, una visión compartida, una historia contada en común. El proceso de los escenarios que se organizan como conversaciones abiertas y constructivas entre participantes ayudan a construir el entendimiento mutuo, la confianza, y el sentido de comunidad que hace que esto sea posible.

- En Sudáfrica, el proceso de Mont Fleur -junto con incontables proyectos, talleres de trabajo y reuniones- construyó los cimientos de las relaciones en las cuales “el milagroso” cambio de 1994 hacia el gobierno de la mayoría pudo ser construido.
- En la Visión Guatemala, los miembros del equipo pudieron verse y escucharse entre ellos con empatía, y esto abrió la puerta a un diálogo honesto y abierto, incluyendo áreas de tirantes desacuerdos. De ese diálogo surgieron los imperativos comunes que informaron los escenarios. El equipo comenzó a ser un importante símbolo y modelo de trabajo interdisciplinario y de colaboración en Guatemala.

3. Energía y optimismo regenerados

Lograr movimientos colectivos hacia el futuro requiere energía, que a su vez requiere esperanza.

- En la temerosa y confundida Sudáfrica de los 90, el mensaje del equipo Mont Fleur de que el *Flight of the Flamingoes* era un futuro posible, tuvo un fuerte impacto. Uno de los miembros del equipo dijo, “Hemos diagramado en términos muy amplios los lineamientos de un porvenir exitoso, el cual actualmente está siendo completado. Hemos captado la forma de avanzar hacia el futuro, para aquellos que nos comprometimos a encontrar la forma de hacerlo”.
- El equipo de la Visión Guatemala fue más allá, desarrollando explícitamente un escenario preferencial o la visión de *Flight of the Fireflies*. Ellos estaban conscientes de construir estas historias como herramientas no solamente para estudiar o anticipar el futuro, sino para contribuir a darle forma al futuro comprometiendo el diálogo con sus ciudadanos.

4. Acción renovada y Oportunidad

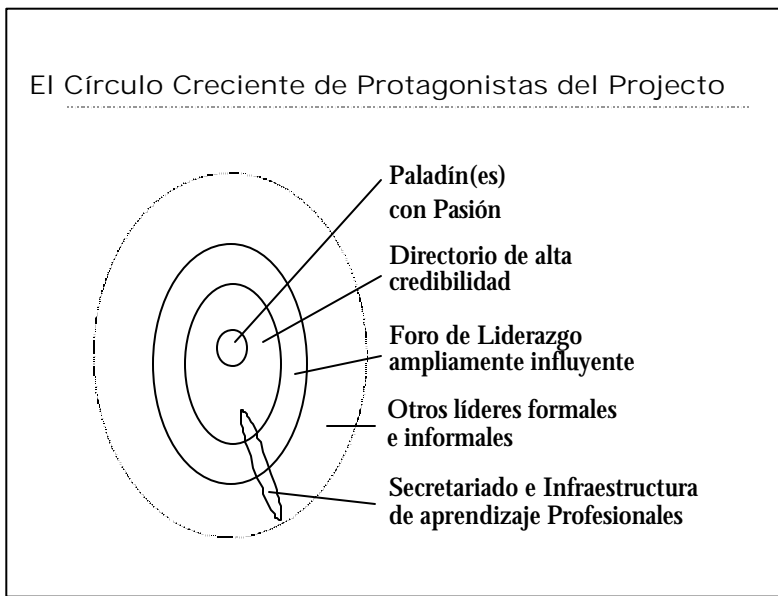
De última, el cambio requiere no sólo nuevos pensamientos, relaciones y energía, sino también la nueva acción que estos desarrollos permiten y catalizan.

- Mont Fleur contribuyó a la manera en la cual algunos de los partidos políticos de Sudáfrica se acercaron a las negociaciones constitucionales fundamentales y finalmente exitosas, y al sorprendente cambio de la política económica del victorioso CNA. Aún en 1999, ocho años después del proyecto de escenarios, uno de los miembros del CNA del grupo Mont Fleur, más allá de haber sido designado el primer gobernador negro del Banco de la Reserva de Sudáfrica dijo, “Nosotros no seremos un Icarus.”
- La Visión Guatemala plantó las semillas de acción en muchos campos vitales. Miembros del equipo jugaron importantes roles en las elecciones nacionales en su país en 1999, como candidatas, como desarrolladores de plataformas políticas y como figuras públicas no partidarias; ellos fueron influyentes en debates de políticas centrales y comisiones oficiales, incluyendo un sinceramiento post guerra y reconciliación, modificaciones constitucionales vitales y sensitivas, y una reestructuración mayor del sistema impositivo y gastos del gobierno; y promovieron importantes iniciativas incluyendo reformas educativas en universidades y en el sistema de escuela pública, una nueva iniciativa nacional anti-pobreza, y una amplia serie de diálogos de desarrollo municipal con múltiples actores sociales.

Participantes de los proyectos

Un proyecto de escenario cívico es un círculo expandido de diálogos y acción de múltiples participantes. Estos proyectos – así como los mejores futuros que ellos aspiran a traer de aquí en adelante- se realizan porque uno o varios promotores “apasionados” sueñan con ellos y trabajan para hacer su sueño realidad. Los promotores se reúnen en un Directorio que a su vez invita al Forum de Líderes, que a su vez se comprometen uno al otro y con el más amplio sistema del cual son parte y al que quieren influenciar – todos apoyados por una Secretaría Profesional.

La primera tarea es entonces designar el Directorio. Estas 5-10 eminentes personas proveen la iniciativa, credibilidad, independencia, sabiduría, y energía para lanzar y guiar el proyecto, y para invitar a otros a participar. En el proyecto Visión Guatemala, por ejemplo, los directores incluían 6 de los más prominentes ciudadanos del país: un Ministro de Gabinete, un líder activista de los



derechos humanos, el rector de una universidad Jesuita, una importante mujer Maya, el embajador de la ONU y un importante hombre de negocios. Es responsabilidad del Directorio convocar al proyecto y articular sus objetivos para obtener y salvaguardar los fondos del proyecto, y proveer guía y apoyo al Director Ejecutivo y al Forum de líderes. Su tarea de liderazgo –ser promotores de un proceso con integridad - es desafiante porque el proyecto es, por definición, emergente (los resultados van

a ser generados por los participantes y no pueden ser determinados por adelantado) y extraordinario (a través y más allá de instituciones existentes).

El Directorio selecciona e invita a 25 miembros del Forum de Líderes. El Forum, en 4 talleres de trabajo y encuentros intermedios, realiza el principal trabajo de pensamiento y acción de del proyecto. Como grupo, esta gente debe poseer la influencia y la capacidad para producir un cambio, y deben representar lo mas ampliamente posible una gama de perspectivas relevantes, con ninguna dominante. Ellos han sido invitados a participar por sus capacidades personales, no como representantes formales de alguna organización o interés. El equipo del Forum debe ser lo suficientemente diversificado (demográficamente, socialmente, políticamente, geográficamente, etc.) para que muchos participantes puedan ver reflejados sus puntos de vista. Por ejemplo, el Forum de la Visión Guatemala incluía académicos, líderes corporativos, líderes comunitarios, emprendedores, ex guerrilleros, ex oficiales militares, funcionarios del gobierno, activistas de derechos humanos, indígenas, periodistas, políticos nacionales y locales, líderes religiosos, sindicalistas y gente joven. Los participantes deben ser líderes repetados dentro de sus propias comunidades, lo suficientemente experimentados para ser influyentes, pero no tan seniors como para no ser capaces de participar en ejercicios tan informales. Deben ser curiosos, reflexivos y de mentes abiertas.

Es de suma importancia que tanto el Directorio como el Forum de Líderes del sean razonablemente representativos del microcosmo de la sociedad a la cual están tratando de entender e influenciar.

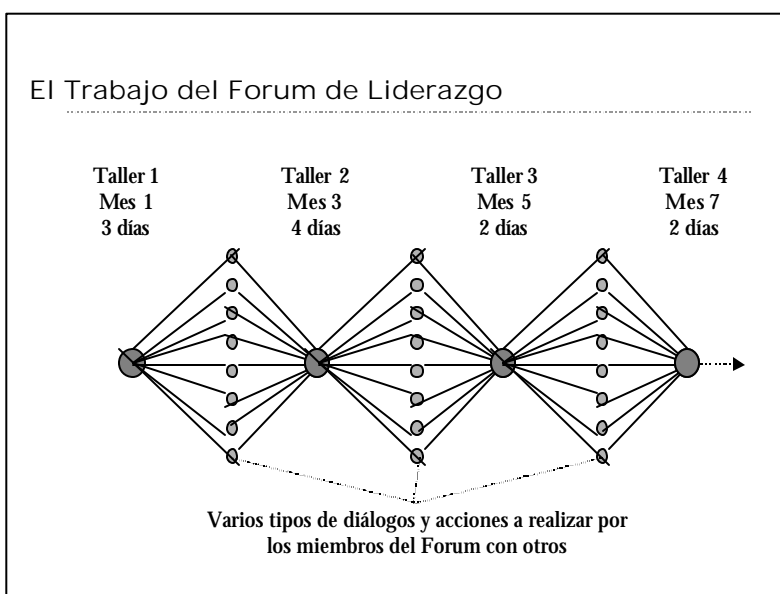
El Directorio también contrata a la Secretaría Profesional. La persona clave es el Director Ejecutivo de tiempo completo, quien va a impulsar, organizar y administrar el proceso en su totalidad. El o ella debe ser entusiasta, competente, y ético. El Director contratará y liderará un equipo de soporte técnico, part-time o contratados, incluyendo: consultores de escenarios, diseñadores, moderadores; staff administrativo; y gente que documente y comunique el trabajo del Forum, tal como redactores, cineastas, especialistas de web, historiadores de proyectos, etc. Visión

Guatemala contrató a un Director y a dos personas de apoyo de tiempo completo por más de dos años.

La forma primaria y directa en que el proyecto genera cambios en el futuro del país es a través de cambios en la forma de pensar y actuar de los miembros del Forum de Líderes. El impacto fuerte e indirecto, es a través de la influencia de estos miembros a su vez en los círculos más grandes de otros líderes societarios formales e informales con quien ellos hablan y actúan. Las contribuciones del proyecto a las ideas, visiones, compromisos y estrategias del país, son transmitidas a través del trabajo del Forum de los Líderes entre y más allá de los talleres de trabajo.

Qué hacen los participantes del proyecto

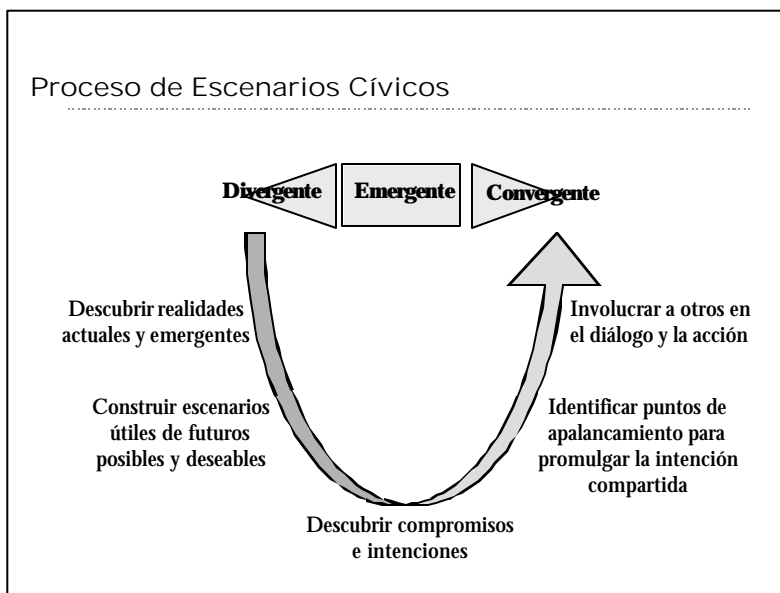
Una vez que el proyecto ha sido convocado por el Directorio, funciona por siete meses más o menos. Durante este período, los miembros del Forum de Líderes se reúnen cuatro veces en “talleres de trabajos residenciales” intensivos por varios días, y entre estos talleres continua el trabajo individual y en sub-equipos.



El Forum se ocupa de las siguientes actividades:

- Desarrollo del entendimiento sistémico de la realidad corriente y emergente del país y de su contexto, a través del dialogo entre sus miembros y con otros líderes y personas relevantes (en los talleres y a través de las actividades Inter-Talleres, tales como Viajes de Aprendizaje)
- Construcción de un equipo de 2-4 escenarios útiles (relevantes, desafiantes, posibles y claros) de cómo el futuro podría sobrevenir, incluyendo una visión de cómo debería hacerlo.
- Identificación de los puntos de apalancamiento en los cuales los actores societarios, (incluyéndose ellos mismos, y no sólo el gobierno) pueden tener influencia según que escenario ocurre.
- Realización de acciones, en sus propias esferas de influencia, para ayudar a concretar en el futuro la visión, y análisis “post-acción” sobre los resultados de estas acciones (ejemplo, un ciclo de aprendizaje sobre actuar separadamente y reflexionar en conjunto).
- Convocando a otros líderes, en sus propios distritos y más allá, en amplios círculos de diálogo y acción.

- Síntesis de lo aprendido de todos estos diálogos y acciones, en términos de un desarrollo de nuevos escenarios y puntos de apalancamiento, y su publicación a través de varios medios de comunicación.



La dinámica del proceso en su totalidad puede ser descrita de dos maneras. En su totalidad y dentro de cada actividad, los participantes siguen la secuencia creativa divergiendo (poniendo de manifiesto diferentes perspectivas y opciones), emergiendo (dejando que estas perspectivas "maduren"), y convergiendo (eligiendo el camino hacia adelante).

Fundamentalmente, ellos se comprometen en un descubrimiento colectivo acerca de lo que está

ocurriendo alrededor de ellos y de sus propias intenciones, y luego promoviendo esa acción para lograr un mejor futuro.