

## ENTREVISTA

## ELIZABETH PINNINGTON

Consultora y especialista en construcción de escenarios



Dr. JUAN JOSÉ GARRIDO KOEHLIN  
Director periodístico

# “La crisis puede invitar a más cooperación entre la gente”

Pinnington, quien estuvo en el país el año pasado para conducir el proyecto Perú 2050 liderado por El Comercio, comenta sobre el ejercicio de construcción de escenarios y el efecto de la pandemia sobre ellos.

**C**onversamos esta semana con Elizabeth Pinnington, politóloga y facilitadora por más de veinte años en el área de creación de escenarios. Nos recibe en su casa situada en Toronto, donde pasa la cuarentena junto a su familia. Con ella hablamos de los escenarios, la crisis sanitaria del COVID-19 y qué implicancia tiene para nuestro futuro.

—Cuéntanos un poco, ¿de qué se trata el ejercicio de escenarios?

Los escenarios empezaron por cuerpos militares que querían prepararse para cualquier eventualidad en el campo. Esta metodología luego migró al mundo de los negocios. [...] Hace más o menos 25 años, la patología empezó a migrar también a espacios políticos y sociales para que actores que no podían encontrar formas de trabajar juntos empezaran a pensar en cuáles podrían ser los futuros factibles y dejaran de pelear sobre cuál debería ser “la visión” o “el camino”. Ahora tenemos una metodología para poder dialogar con respecto a lo que podría pasar y, luego, lo que podrían hacer los diferentes actores frente a estos futuros.

—Y esos futuros, entonces, ¿son una aproximación a lo que se quiere o es imaginar lo que podría ocurrir?

Si uno se pregunta, por ejemplo, cuál es la utilidad de hacer un ejercicio de escenarios, un valor muy importante que destacan los participantes es que los desafía a pensar no solamente en lo que quieren, o su visión política o ideológica realizada, sino en qué podría pasar. Algo que quizá no es lo que les gustaría que pase, pero sí es factible, partiendo de lo que está pasando hoy.

—¿Te llama la atención que una pandemia de esta magnitud no haya estado prevista? ¿O simplemente hay que asumir la existencia de crisis negros?

Puedo hablar desde mi experiencia. En la metodología, hay un momento en el que tenemos 10 a 20 escenarios posibles o partes de escenarios que aparecen y empiezan a estar más claros para el grupo. Para que los escenarios sean prácticos como herramientas estratégicas, los grupos empiezan a priorizar cuáles son los más útiles. Casi siempre —y he visto en grupos de muy alto nivel en diferentes países y en contextos muy distintos— el cine negro está en el borrador y no aparecen la versión final [...]. Quizás esto también aplica para los diferentes gobiernos, o sea, que tienen sus planes, pero hay otras prioridades más pertinentes, digamos.

—La naturaleza humana estaría predispuesta a pensar, por un lado, de manera más coyuntural y, por otro, bloquea casos extremos de pesimismo. ¿Es así?

No soy experta en la naturaleza humana, pero esa ha sido mi experiencia. Hoy los líderes están pensando en crisis negros y tienen que manejar crisis negros en diferentes ámbitos, pero hay otras cosas que tienen que manejar con más frecuencia. Entonces, no creo que sea difícil hacer el salto a hacer los escenarios las cosas que tenemos más presente en la mente, las que son las más coyunturales.

—Cuéntanos un poco sobre el ejercicio de escenarios del proyec-

to Perú 2050...

El grupo dedicó mucho tiempo a ello [...], empezó con muchísimas ideas sobre lo que podría pasar desde el 2020 hasta el 2050 en el país. Hay muchísimas posibilidades, muchas personas muy experimentadas también [...]. El grupo trabajó y dedicó mucho tiempo dentro de los talleres y fuera de ellos para preparar un borrador de documento con un proceso de edición democrática apoyado por El Comercio. Finalmente, terminaron con cuatro escenarios, muy factibles, partiendo de la realidad del 2019.

—Hablemos un poco de los escenarios, el primer escenario se llamó “Perú inercial”.

El grupo identificó [...] que lo que pasará en los próximos 30 años en este primer escenario va a ser más de lo mismo. Será, como dice el título, un Perú inercial, donde lo que está viviendo ahora con el desarrollo social, tanto como el crecimiento económico, seguirá siendo básicamente más de lo mismo. Es decir, más tensión, a pesar de que quizá los líderes cambien. Más de no poder trabajar juntos en los próximos años.

—No es en estricto statu quo, sino una especie de mutatis mutandis. Es decir, haciendo los cambios necesarios, pero sin giros importantes para uno u otro lado...

Claro. Lo interesante es que en los grupos siempre me dicen cuál es el factor detonante de cada escenario, por qué y para qué. Y en este grupo identificaron que [para] los cuatro escenarios es la forma en la cual los líderes (tanto políticos como económicos, sociales y académicos) trabajen juntos.

—El segundo escenario, “Perú desarrollado”, es uno en el que las élites colaboran de manera muy proactiva...

Este escenario habla de un futuro

“Las crisis [...] resaltan la posibilidad de que cualquiera de [los] escenarios se produzca”.

“Es importante el Gobierno, pero no solamente el Gobierno. Hay muchos campos para otros actores que tratan de buscar la forma de trabajar juntos”.



Pinnington ayudó a especialistas invitados por El Comercio a construir cuatro escenarios del país al 2050.

en el que, por diferentes razones, los tomadores de decisiones tratan de trabajar juntos, cooperar y colaborar entre sí a pesar de las diferencias. Y lo que el grupo de escenarios identificó es que eso es hablar de un futuro donde hay más crecimiento económico, más Estado de derecho, más institucionalidad, etcétera.

—El tercer escenario se llama “Perú fragmentado”; ¿fragmentado en qué forma?

Bueno, este fue un escenario un poco inesperado que tomó un poco más de tiempo en volverse claro para el grupo [...]. Lo que existe actualmente —y que podría aumentar en el futuro— es que hay diferentes poderes fragmentados. [En este escenario] estos poderes, que son más locales o que tienen legitimidad por diferentes razones (sociales, de identidad, económicas, legales o no legales), vuelven a tener legitimidad en su propio contexto o geografía. Lo que ello produce es, como dice el título, un país mucho más fragmentado, con menos intercambio político.

—El cuarto escenario se llama “Perú autoritario”; ¿cómo se desenvuelve este escenario?

El grupo identificó también un escenario factible en el que la gente busca un líder o varios liderazgos más autoritarios frente a dificultades económicas, desalud, de gobernanza muy importantes. Y muchos hablaron, basados también en la historia, de que esto podría ser un

futuro posible por lo que está pasando fuera del Perú, en la región y en el mundo.

—Tomando en consideración la coyuntura por el COVID-19, ¿cuál escenario se beneficia?

Lo que pueden hacer las crisis es [...] que resalten la posibilidad de que cualquiera de estos cuatro escenarios se produzca, pero de manera acelerada. Por ejemplo, como en México en los terremotos del 2018 o como con la caída económica del 2008. En esos casos vimos muchos ejemplos de gente trabajando junta que era poco probable que lo hiciera. Pero también vimos mucha gente tomando posiciones más fragmentadas.

—O sea, bien podemos aprovechar la crisis como un ejercicio para trabajar en conjunto para lidiar con la pandemia y que eso nos enseñe a trabajar juntos. O bien podemos simplemente seguir en esta posición fragmentada, polarizada y dejar que las tendencias fluyan hacia lo que sea...

Yo creo que ustedes conocen mejor el contexto peruano que yo, que estoy viéndolo desde afuera. Reitero que, en mi experiencia, ya teniendo a mano los escenarios, lo que he visto es que si se pueden usar [para] vivir la crisis como una manera de colaborar más. La crisis puede invitar a una mayor cooperación entre la gente, pero también puede llevarnos rápidamente a escenarios como el tercero y el cuarto.

—Entonces, ¿es muy importante cómo asumen el liderazgo central, en nuestro caso, el presidente y las élites?

En mi experiencia, sí es importante el Gobierno, pero no solamente el Gobierno. Hay muchos campos para otros actores que tratan de buscar la forma de trabajar juntos, de ser productivos juntos. No es necesario que estén de acuerdo en todo, en política, religión o lo que sea, pero sí que estén de acuerdo en que no quieren cierto futuro y sí el otro.

—¿Cuál sería, en esa línea, tu recomendación?

Según lo que he visto con distintos líderes en el uso de escenarios, debemos examinar qué estamos haciendo actualmente que facilite cierto escenario y revisar los cuatro escenarios. ¿Qué es lo que está pasando actualmente, que facilitaría que pase este escenario y no otro?

—Todos los días se está construyendo uno de esos cuatro escenarios de acá al 2050...

Claro. Y por eso hablo de que no solamente es importante el papel del Gobierno [...]. En mi experiencia, un paso anterior a analizar los escenarios, especialmente en un momento en el que estamos hablando de salvar vidas, es [ver] qué es lo que los diferentes líderes pueden hacer juntos para servir al mayor número de personas posible, a pesar de sus diferencias.