

El Banco Mundial trabaja en el fortalecimiento de sus relaciones con organizaciones de la sociedad civil desde 1981. Desde entonces se ha dado un incremento mundial del nivel de colaboración e interacción del Banco Mundial con un amplio espectro de organizaciones de la sociedad civil, que incluyen organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, sindicatos, iglesias, asociaciones profesionales y universidades. Colombia ha sido pionera en este esfuerzo del Banco Mundial en los últimos diez años y es en ese contexto en el que nos sentimos muy complacidos de la vinculación con Destino Colombia y con la Universidad de los Andes, en su esfuerzo conjunto de reflexionar sobre escenarios posibles para el país y aprovechar los esfuerzos de esta iniciativa de participación de la sociedad civil en la construcción de paz en Colombia.

El Proyecto de Diálogo Democrático del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja por mejorar la calidad y efectividad en la respuesta a las demandas de diálogo provenientes de gobiernos y sociedades de la región de Latinoamérica y el Caribe. Esto lo logra ofreciendo apoyo técnico sostenido a iniciativas de diálogo multiactores y llevando a cabo una práctica sistemática de generación de capacidades en diálogo democrático, contribuyendo así al fortalecimiento institucional para la gobernabilidad democrática y el desarrollo humano. El Proyecto de Diálogo Democrático trabaja desde 2001 en cuatro componentes: generación y difusión de conocimiento teórico y práctico, establecimiento y fortalecimiento de alianzas, asesoría técnica, y construcción de capacidades locales. Ha apoyado procesos en Bolivia, Ecuador, Guatemala, Jamaica, Nicaragua, Saint Kitts & Nevis y Uruguay.

A mediados de los años noventa, Colombia vivía una situación de crisis profunda. En ese contexto, se generaron diversas iniciativas de la sociedad civil para buscar soluciones tanto a la precaria gobernabilidad política, como a la recesión económica y al escalamiento del conflicto armado interno. Una de esas iniciativas fue Destino Colombia, que logró la participación de sectores diversos (incluyendo a militares, sindicalistas, partidos políticos, la Iglesia Católica, empresarios, académicos, campesinos, activistas indígenas e insurgentes de diferentes filiaciones) en la planeación conjunta de escenarios posibles para el país.

Este estudio describe y avanza hacia la evaluación de esta iniciativa. Encuentra que Destino Colombia logró fomentar el diálogo y la confianza entre personas de trayectorias personales, políticas, sociales y económicas muy disímiles. En cuanto al impacto, Destino Colombia fue determinante en el nivel personal, pero menor en lo que concierne la formulación de políticas públicas de acuerdo a los escenarios planteados. El estudio sugiere que ejercicios futuros deberán abordar retos como la representatividad del grupo, la proyección política y la identificación de socios institucionales en los niveles nacionales y regionales, la difusión estratégica de sus resultados y mecanismos de continuidad y seguimiento.

Con este estudio de caso, el Programa de Investigación sobre Construcción de Paz (ConPaz) del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes hace un aporte a la discusión sobre los recursos y estrategias necesarias para una efectiva participación de la sociedad civil en la construcción de paz.

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Sociales | Departamento de Ciencia Política
Programa de Investigación sobre Construcción de Paz (ConPaz)

Colección
INFORMES
ESPECIALES

Destino Colombia:

Angelika Rettberg

Destino Colombia:

Crónica y evaluación de un ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil en el diseño de escenarios futuros

Angelika Rettberg

El Programa de Investigación sobre Construcción de Paz, del Departamento de Ciencia Política (Facultad de Ciencias Sociales) de la Universidad de los Andes, nació en el 2003. El Programa parte de una vasta experiencia internacional que enseña que prever los temas de los que una sociedad tendrá que ocuparse en el post-conflicto, presiona y predispone el fin del conflicto y sienta las bases para una paz duradera. Con base en esa experiencia, el Programa ha identificado la necesidad de generar conocimiento en temas relacionados con construcción de paz y post-conflicto en Colombia. Los temas de investigación son los que se ha comprometido el programa son desmovilización y reintegración de combatientes, sociedad civil y construcción de paz, seguridad, justicia transicional, acuerdos institucionales para compartir el poder, desplazamiento y sector privado y construcción de paz.

Otras publicaciones recientes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de los Andes:

Iván Orozco. 2005. *Sobre los límites de la conciencia humanitaria: dilemas de la paz y la justicia en América Latina*. Bogotá: Temis – Universidad de los Andes.

Angelika Rettberg (comp.). 2005. *Entre el perdón y el paredón: preguntas y dilemas de la justicia transicional*. Bogotá y Ottawa: International Development Research Centre (IDRC) – Ediciones Uniandes.

Angelika Rettberg. 2006. *Buscar la paz en medio del conflicto: un propósito que no da tregua - Un inventario de iniciativas de paz en Colombia (1990s hasta hoy)*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Universidad de los Andes.

ISBN 958-695-235-5



Destino Colombia:

Crónica y evaluación de un ejercicio
de participación de líderes de la
sociedad civil en el diseño de
escenarios futuros

Angelika Rettberg

Directora del Programa de Investigación
sobre Construcción de Paz en Colombia (ConPaz)

Universidad de los Andes - Ceso
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Ciencia Política
Programa de Investigación sobre Construcción
de Paz en Colombia (ConPaz)
Banco Mundial
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

Rettberg Beil, Beatriz Angelika

Destino Colombia : crónica y evaluación de un ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil en el diseño de escenarios futuros / Angelika Rettberg. – Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política, CESO, Ediciones Uniandes, 2006.

100 p. ; 24 x 22 cm. – (Colección Informes Especiales)

ISBN 958-695-235-5

1. Construcción de la paz – Participación ciudadana – Colombia 2. Participación política – Colombia 3. Colombia – Política y gobierno – Participación ciudadana 4. Sociedad civil – Colombia I. Universidad de los Andes (Colombia). Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Ciencia política II. Universidad de los Andes (Colombia). CESO III. Tít.

CDD 303.66

SBUA

Primera edición: septiembre de 2006

© Angelika Rettberg

© Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Ciencia Política, Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales - CESO

Carrera. 1ª No. 18ª- 10 Edificio Franco P. 5

Teléfono: 3 394949 – 3 394999. Ext: 3330 – Directo: 3324519

Bogotá D.C., Colombia

<http://faciso.uniandes.edu.co/ceso/>

ceso@uniandes.edu.co

Ediciones Uniandes

Carrera 1ª. No 19-27. Edificio AU 6

Bogotá D.C., Colombia

Teléfono: 3394949- 3394999. Ext: 2133. Fáj: Ext. 2158

<http://ediciones.uniandes.edu.co>

infeduni@uniandes.edu.co

ISBN: 958-695-235-5

Diseño, diagramación e impresión:

Corcas Editores Ltda.

Calle 20 No. 3-19 Este

Bogotá D.C., Colombia

PBX 3419588

<http://www.corcaseditores.com>

info@corcaseditores.com

Impreso en Colombia – Printed in Colombia

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
SOCIEDAD CIVIL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LOS AÑOS NOVENTA	11
ANTECEDENTES CONCEPTUALES DE DESTINO COLOMBIA	15
1. La diplomacia de múltiples niveles (multi-track diplomacy) en los procesos de paz	15
2. Los diálogos cívicos (o democráticos)	17
3. La planeación por escenarios	20
4. Resumen antecedentes	22
DESTINO COLOMBIA: DE LA GESTACIÓN HASTA SU DISEMINACIÓN	23
1. Proceso de gestación	23
2. El plan de trabajo	27
3. La financiación	27
4. Selección de los participantes	29
5. Composición	30
6. Reglas de juego y metodología	34
7. Dinámica interna	38
8. Los escenarios	49
9. Diseminación	53
DESTINO COLOMBIA EN RETROSPECTIVA: EL IMPACTO	59
1. Impacto en la vida personal	59
2. Impacto en la vida profesional	61
3. Impacto político	63
4. Resumen impacto	70

DESTINO COLOMBIA EN RETROSPECTIVA:	
LOS LOGROS Y LOS VACÍOS	73
1. Los logros	73
2. Los vacíos	76
<i>a. La falta de proyección política</i>	76
<i>b. La falta de continuidad</i>	78
<i>c. La baja representatividad de los participantes</i>	82
3. Un resumen de los logros y los vacíos	84
RECOMENDACIONES	85
1. Identificación de interlocutores estratégicos en el Estado, la sociedad civil y la comunidad internacional	85
2. Proyectar a políticas públicas y formular planes de acción	86
3. Difusión estratégica	87
4. Mayor representatividad del grupo	88
5. Propagar hacia otros niveles (internacional, regional y local)	89
6. Circunscribir ejercicio a tema específico	90
7. Continuar con facilitación externa	90
CONCLUSIONES	91
REFERENCIAS	93

CONTENIDO GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1	
Ocupación al momento de participar, 1997 - 1998	30
Gráfico 2	
Proporción de hombres y mujeres en el grupo	31
Tabla 1	
Proceso Destino Colombia	27
Tabla 2	
Reglas de juego, Destino Colombia	35
Tabla 3	
Logros y vacíos de Destino Colombia	84

AGRADECIMIENTOS

Una versión preliminar de este estudio fue presentada en el foro "Un destino para Colombia: Líderes de la sociedad civil y la imaginación de escenarios futuros", realizado el 5 de abril de 2006 en la Universidad de los Andes. Tanto el foro como la mesa redonda que le siguió aportaron importantes insumos a este trabajo. El estudio contó con el invaluable apoyo del Banco Mundial, del Diálogo Democrático del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Programa de Investigación sobre Construcción de Paz (ConPaz) del Departamento de Ciencia Política de la Universidad de los Andes y del Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales (CESO) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de los Andes. Agradezco a todas las personas que nos dedicaron tiempo en largas entrevistas para hablar sobre su experiencia y su evaluación de Destino Colombia. Agradezco también la labor de asistencia de investigación de Abigail Andrews, Juliana Arboleda, Alexandra Bernal, Joanna R. Franco y Thomas O. Robbins. Finalmente, agradezco los útiles comentarios de Juliana Arboleda, Alexandra Bernal, Manuel José Carvajal, Elena Díez, Joanna Franco y Arlene Tickner a una versión previa de este documento.

RESUMEN EJECUTIVO

A mediados de los años noventa, Colombia vivía una situación de crisis profunda. En ese contexto, se generaron diversas iniciativas de la sociedad civil para buscar soluciones tanto a la precaria gobernabilidad política, como a la recesión económica y al escalamiento del conflicto armado interno. Una de esas iniciativas fue Destino Colombia, que logró la participación de sectores diversos (incluyendo a militares, sindicalistas, partidos políticos, la Iglesia Católica, empresarios, académicos, campesinos, activistas indígenas e insurgentes de diferentes filiaciones) en la planeación conjunta de escenarios posibles para el país.

Este estudio describe y avanza hacia la evaluación de esta iniciativa. Encuentra que Destino Colombia logró fomentar el diálogo y la confianza entre personas de trayectorias personales, políticas, sociales y económicas muy disímiles. En cuanto al impacto, Destino Colombia fue determinante en el nivel personal, pero menor en lo que concierne la formulación de políticas públicas de acuerdo a los escenarios planteados. El estudio sugiere que ejercicios futuros deberán abordar retos como la representatividad del grupo, la proyección política y la identificación de socios institucionales en los niveles nacionales y regionales, la difusión estratégica de sus resultados y mecanismos de continuidad y seguimiento.

SOCIEDAD CIVIL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ EN LOS AÑOS NOVENTA

Una vasta literatura académica y de organizaciones multilaterales se ocupa de los retos de la construcción de paz en los países enfrentados a conflictos armados internos. Dentro del campo, es prominente la sugerencia de incluir a la sociedad civil en la identificación de los problemas y en sus soluciones. La sugerencia se basa en la expectativa de que la apropiación de los problemas de la construcción de paz por parte de la sociedad generará dos resultados considerados imprescindibles para las transiciones exitosas de la guerra a la paz: mayor *legitimidad* entre la población que, a la larga, tendrá que convivir en la sociedad post-conflicto y mayor *estabilidad* de los acuerdos alcanzados y de los programas diseñados para llevarlos a cabo. Cómo potenciar el papel de la sociedad civil como garante de una efectiva construcción de paz constituye, por tanto, una preocupación recurrente de quienes, en la academia y en las organizaciones multilaterales, se ocupan de los dilemas que enfrentan los países sumidos en situaciones de conflicto armado.

La preocupación ha dado lugar a crecientes exigencias de incluir, fortalecer y medir el impacto sobre la sociedad civil de los proyectos y programas en el área de construcción de paz. Así lo reflejan las convocatorias y los manuales operativos de las entidades involucradas.¹ Estas exigencias, a su vez, han llevado a un aumento exponencial en la participación

1 Ver por ejemplo, Presidencia de la República de Colombia, Alta Consejería para la Acción Social, Agenda Colombiana de Cooperación Internacional ACCI, Vicepresidencia de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores. 2005. *Estrategia de Cooperación Internacional*. Cartagena; Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). 2000. *2010 Estrategia de la COSUDE*; Agencia Colombiana de Cooperación Internacional ACCI. 2004. *Manual de Acceso a la Cooperación Internacional*. II Edición. Septiembre, Bogotá; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_201185_2068050_1_1_1_1,00.html; Banco Mundial. 1998. Marco Integral de Desarrollo

efectiva de organizaciones de la sociedad civil en el diseño y la implementación de proyectos tendientes a superar conflictos armados u otros problemas críticos en diversas sociedades en el mundo.²

A la luz de este interés por incluir a la sociedad civil, por un lado, y el aumento en su participación en los procesos relacionados con la construcción de paz, por el otro, queda abierta, sin embargo, la pregunta acerca de las condiciones en las que esta participación puede ser efectiva en términos de producir impactos y cambios duraderos en la manera en la que se discuten y se deciden soluciones en una sociedad. Son frecuentes las voces críticas que cuestionan la contribución real de la sociedad civil a la solución de los problemas. Argumentan que la dificultad para generar posiciones unificadas, la falta de representatividad de las organizaciones o la falta de las calificaciones técnicas requeridas para participar en procesos complicados como las asignaciones presupuestales o el diseño de programas de desmovilización y desarme impiden que la participación de la sociedad civil sea más que un requisito formal y se materialice en el esperado aporte sustancial. Evaluar la contribución de la sociedad civil se ha convertido, por tanto, en el nuevo reto de los involucrados en el tema, quienes se han ocupado de difundir buenas prácticas y ofrecer criterios de evaluación.³

(MID), en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/0,,contentMDK:20261876~pagePK:64130965~piPK:64130262~theSitePK:384979,00.html>; Banco Mundial. Sin fecha. *Estrategia de asistencia a los países*, en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/0,,contentMDK:20223708~menuPK:470760~pagePK:64130965~piPK:64130262~theSitePK:384979,00.html>; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Sin fecha. *Promoción de la democracia a través de las reformas*, en <http://www.undp.org/spanish/temas/gobernabilidad.shtml>.

- 2 Collaborative Learning Projects and the Collaborative for Development Action Inc. (CDA). 2001. "Effectiveness Criteria", *Reflecting on Peace Practice Project*, abril.
- 3 Ver, por ejemplo, Paul Van Tongeren, Malin Brenk, Marte Hellema, Juliette Verhoeven,, (Eds). 2005. *People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society*, Lynne Rienner Publishers y Collaborative Learning Projects and the Collaborative for Development Action Inc. (CDA). 2001. "Effectiveness Criteria", *Reflecting on Peace Practice Project*, abril.

Colombia no ha sido ajena a estas preocupaciones. Desde los comienzos de los años noventa, la participación de la sociedad civil en asuntos relacionados con la búsqueda de la paz ha crecido exponencialmente, motivada por factores como la profunda crisis económica (con una recesión que alcanzó un crecimiento negativo del 7% en 1999), la crisis de gobernabilidad durante el gobierno de Ernesto Samper (1994—1998) y el escalamiento del conflicto armado interno.⁴ En un contexto marcado por crisis severas de diversas índoles, no sólo creció el número de organizaciones comprometidas con la búsqueda de la paz, sino que también aumentó la diversidad de los sectores sociales involucrados así como la diversidad temática de las propuestas y los campos involucrados.⁵

Una de las respuestas surgidas en el seno de la sociedad civil ante la situación generalizada de crisis fue Destino Colombia. Este fue un ejercicio *sui generis* que logró la participación de cuarenta y tres personas provenientes de múltiples sectores de la sociedad (incluyendo a militares, sindicalistas, partidos políticos, la Iglesia Católica, empresarios, académicos, campesinos, activistas indígenas e insurgentes de diferentes filiaciones), que se reunieron a puerta cerrada en diversas ocasiones entre los años 1997-1998. Su propósito fue imaginar y planear conjuntamente escenarios posibles para Colombia. El ejercicio fue memorable no sólo por las trayectorias personales y profesionales y los orígenes socio-económicos y

-
- 4 Mauricio Archila. 2005. “Desafíos y perspectivas de los movimientos sociales en Colombia”, en Miguel E. Cárdenas (coord.). *La reforma política del Estado en Colombia: una salida integral a la crisis*. Bogotá: FESCOL – CEREC, 155-172; Mauricio García Durán. 2005. “Repertorio de acciones colectivas en la movilización por la paz en Colombia (1978-2003)” en *Revista Controversia*, No. 184, Bogotá: Cinep; Angelika Rettberg. 2006. *Buscar la paz en medio del conflicto: un propósito que no da tregua - Un inventario de iniciativas de paz en Colombia (1990s hasta hoy)*, Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Universidad de los Andes.
- 5 Luis I. Sandoval. 2004a. “La paz en movimiento” Vol. I, Realidades, Bogotá: Instituto María Cano ISAAC; 2004b. “La paz en movimiento” Vol. II, Horizontes, Bogotá: Instituto María Cano ISAAC.

políticos diferentes de sus integrantes. Se destacó también por la metodología empleada—la planeación por escenarios, una herramienta común en el mundo empresarial que busca identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de las organizaciones por medio del ejercicio de la prospectiva y que ha sido aplicada crecientemente a problemas que trascienden el mundo de las empresas. Finalmente, Destino Colombia fue diferente también porque gozó del contundente apoyo de importantes fracciones del sector privado colombiano, que no sólo financió su primera fase en su totalidad (la segunda fase contó con el apoyo de agencias multilaterales) sino que también participó directamente en el ejercicio.

Este documento buscar describir y avanzar en la evaluación de la experiencia de Destino Colombia, respondiendo preguntas como: ¿Cuál fue el proceso social, político y económico que llevó a la realización de esta iniciativa? ¿Cuál fue la dinámica interna del grupo, cómo y cuánto se mantuvo transcurrido el ejercicio? ¿Qué impacto tuvo el ejercicio en términos de disseminar los hallazgos y nuevas ideas en los respectivos entornos de sus integrantes? ¿Cuáles fueron sus logros y sus vacíos? Como debe quedar claro de los párrafos anteriores, las respuestas a estas preguntas deberán servir no sólo para conocer mejor una experiencia específica sino también para abordar con mejores herramientas de análisis la pregunta acerca de los aportes de la participación de la sociedad civil en la construcción de paz.

Para responder estas preguntas, este documento primero describirá algunos de los antecedentes teóricos del ejercicio de Destino Colombia. Después presentará en detalle en qué consistió el ejercicio para entrar luego en la discusión de su impacto, sus logros y sus vacíos. Para ello, el documento otorgará una voz protagónica a los fragmentos textuales de las treinta entrevistas realizadas con integrantes del ejercicio (71 por ciento del grupo original) entre marzo y abril de 2006. El documento concluye con una serie de recomendaciones para que ejercicios futuros puedan aprender algunas de las importantes lecciones de esta experiencia.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES DE DESTINO COLOMBIA

El ejercicio de Destino Colombia puede entenderse desde distintas perspectivas. En esta sección se resumen las tres principales que lo enmarcaron: la diplomacia de múltiples niveles (*multi-track diplomacy*), los diálogos cívicos y la planeación estratégica o por escenarios.

1. La diplomacia de múltiples niveles (*multi-track diplomacy*) en los procesos de paz

A medida que ha avanzado la actividad y nuestro conocimiento acerca de cómo se resuelven los conflictos armados, ha crecido la importancia otorgada al lugar que ocupa la diplomacia de múltiples niveles.⁶ En breve, esta se basa en la expectativa de que, para asegurar el éxito de las negociaciones de paz y de la implementación de los acuerdos alcanzados, es necesaria una aproximación desde múltiples niveles de la sociedad. Así, además de las actividades diplomáticas tradicionales de negociación entre los líderes de los bandos enfrentados, se requiere de la interacción no oficial e informal entre líderes sociales intermedios—no combatientes—o élites influyentes que tengan capacidad de impactar en la opinión pública y de movilizar recursos humanos y materiales en pro de la solución del conflicto. Uno de los propósitos centrales de la diplomacia de múltiples niveles es el desarrollo de una base social diversa (un *peace constituency*) que apoye un fin a la

6 Para mayor información, visitar http://www.beyondintractability.org/essay/multi-track_diplomacy/?nid=1332, fecha de acceso 5 de mayo, 2006. Consultar también a: Louise Diamond y John W. McDonald. 1996. *Multi-Track Diplomacy: A Systems Approach to Peace*, Kumarian Press; John W. McDonald y Diane B. Bendahmane (eds.). 1995. *Conflict Resolution: Track Two Diplomacy*, Washington, D.C.: Institute for Multi-Track Diplomacy; William Zartman y J. Lewis Rasmussen (eds.). 1997. *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Washington DC: United States Institute of Peace Press; y Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson, y Pamela Aall (eds.). 1999. *Herding Cats: Multiparty Mediation in a Complex World*. Herndon, VA: USIP Press.

guerra y que le otorgue legitimidad a la búsqueda de la paz. Esta base social, se espera, puede surgir de sucesivos encuentros y actividades que fomenten una comprensión mutua de percepciones y necesidades diferentes tanto entre los combatientes como dentro de la sociedad, dando lugar así a un cambio en las relaciones personales en sociedades fragmentadas.

Las ventajas de este tipo de aproximación radican en diferentes aspectos. En primer lugar, su carácter extra-oficial fomenta el acercamiento humano, la confianza y la franqueza, aumentando la posibilidad de trascender las posturas oficiales y las prevenciones mutuas. En segundo lugar, la naturaleza no vinculante (*non-binding*) de los acuerdos logrados, libera a los participantes de la cautela y el respaldo oficial que requieren las negociaciones y los compromisos oficiales. En tercer lugar, cuando son de bajo perfil, los encuentros de sectores sociales diversos permiten avanzar de manera mucho más creativa, ambiciosa y atrevida que los encuentros oficiales bajo la luz de las cámaras de televisión y el escrutinio del público. Finalmente, cuando están conformados por líderes intermedios, existe la expectativa de que los encuentros se constituyan como puentes de comunicación e irradiación “hacia abajo”, a la sociedad en general, y “hacia arriba”, a las esferas estatales y de los gobiernos.⁷

7 Para una discusión crítica del surgimiento de estos principios y de su desempeño en la práctica ver algunos de los siguientes trabajos: Sharri Plonski. 2005. “Developing Agency Through Peacebuilding in the Midst of Intractable Conflict: The Case of Israel and Palestine”, en *Compare: A Journal of Comparative Education*, Vol. 35, No. 4, pp. 393-409; Charles T. Call y Susan E. Cook. 2003. “Introduction: Postconflict Peacebuilding and Democratization”, en *Global Governance*, Vol. 9, No. 2, p. 135; Henry F. Carey. 2003, “Conclusion: NGO Dilemmas in Peace Processes”, en *International Peacekeeping* (Frank Cass), Vol. 10 No. 1, pp. 172-179; Roberto Belloni. 2001. “Civil Society and Peacebuilding in Bosnia and Herzegovina”, en *Journal of Peace Research*, Vol. 38 No. 2, p. 163. Para el caso colombiano, ver por ejemplo el trabajo de Jesús Antonio Bejarano, quien fue Consejero Presidencial para la Paz durante la administración del presidente César Gaviria, y quien formuló quizás las críticas más severas al movimiento de paz en Colombia. Jesús Antonio Bejarano. 1999. “El papel de la sociedad civil en el proceso de paz” en Francisco Leal Buitrago (editor). *Los laberintos de la*

No deben excederse las expectativas respecto a la efectividad de estas acciones de múltiples niveles. Al fin y al cabo, quienes firman y, así, pueden efectivamente terminar la guerra, son quienes empuñan las armas y el logro de la paz necesariamente pasa por su cálculo de costos y beneficios. Sin embargo, el creciente número de organizaciones domésticas y multi-laterales que trabajan en el fortalecimiento de la sociedad civil reflejan la expectativa de la relación positiva entre participación y consideración de la sociedad civil y legitimidad y estabilidad de acuerdos alcanzados.

2. Los diálogos cívicos (o democráticos)

Más allá del contexto específico de los conflictos armados, la creciente preocupación por la ampliación de las democracias originada en las transiciones de los años setenta, ochenta y noventa en América Latina y en otros continentes también generó un gran interés en promover el acercamiento entre sectores sociales disímiles por medio de los “diálogos cívicos”, para resolver conflictos y mejorar la calidad de las democracias. Los diálogos cívicos son “procesos de encuentro diseñados para abordar temas políticamente controversiales y técnicamente complejos. Buscan intercambiar información y construir consenso entre sectores públicos, privados y cívicos involucrando a líderes con capacidad de forjar alianzas, tomar decisiones y ejercer influencia en la toma de decisiones”.⁸

guerra: utopías e incertidumbres sobre la paz. Bogotá: Tercer Mundo Editores – Universidad de los Andes, pp. 271 – 335. Ver también Jesús Antonio Bejarano. 1995. *Una agenda para la paz: aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*. Bogotá, Tercer Mundo Editores.

8 Programa de las Naciones Unidas (PNUD), http://www.democraticdialoguenetwork.org/files/Executive_Summary.pdf Consultar también los siguientes documentos: Katrin Käufer, Glennifer Gillespie, Elena Díez Pinto y Alfredo De León. 2004. *Historias de aprendizaje*. Proyecto Regional de Diálogo Democrático, Programa de las Naciones Unidas (PNUD); Bettye Pruitt y Katrin Käufer. 2004. *Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation*. Documento de Trabajo No.2, Proyecto Regional de Diálogo Democrático, Programa de las Naciones Unidas (PNUD).

Los diálogos cívicos hacen énfasis en el nivel micro de la interacción humana y buscan entender mejor la conexión entre transformación personal y cambio institucional, especialmente en el caso de líderes políticos y participantes del proceso de toma de decisiones públicas. Ejemplos de diálogos cívicos incluyen a Mont Fleur (Sudáfrica) y Visión Guatemala.

En la primera experiencia, líderes heterogéneos encararon los retos del post-*apartheid* en un diálogo cívico considerado pionero que tomó una herramienta común del mundo empresarial—la planeación por escenarios—y la adaptó a la planeación del futuro de una sociedad.⁹ Tras la abolición del *apartheid* en 1991 y en medio de la incertidumbre acerca del rumbo que tomaría el nuevo régimen democrático, estos líderes divisaron cuatro escenarios posibles para el país, que jugaban con opciones de cómo combinar las necesarias aperturas de tipo político y económico.¹⁰ Fueron efectivos en lograr que su lenguaje simbólico y sus significados penetraran en la sociedad y que permearan también el discurso político de los gobernantes. Además, muchos de los integrantes de Mont Fleur ocuparon posteriormente altos cargos de responsabilidad estatal¹¹, sugiriendo la buena capacidad de los organizadores de escoger a los integrantes de forma estratégica, maximizando su potencial de “irradiar” hacia sus comunidades y hacia el Estado.

9 El *apartheid* fue un sistema de segregación y exclusión social, económica y política impuesto en Sudáfrica con base en criterios raciales. Para un análisis detallado consultar a Jeremy Seekings y Nicoli Nattrass. 2005. *Class, Race, and Inequality in South Africa*, New Haven: Yale University Press.

10 Glennifer Gillespie. 2000. *The Mont Fleur Scenario Project (South Africa, 1991-1992): “The Footprints of Mont Fleur”*, Programa de las Naciones Unidas (PNUD). Ver también Jenny Beery, Esther Eidinow y Nancy Murphy (eds.). *The Mont Fleur Scenarios. What will South Africa be like in the year 2002?*, en *Deeper News*, Global Business Network, Vol. 7, No. 1.

11 Bettye H. Pruitt (ed.). 2000. *Taller sobre escenarios cívicos/Diálogo Cívico*, The Society for Organizational Learning. Antigua, Guatemala, 8-10 de noviembre, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Visión Guatemala fue un ejercicio de planeación por escenarios llevado a cabo en cuatro talleres realizados entre 1998 y 1999. El ejercicio concluyó con tres escenarios posibles para Guatemala—la ilusión de las palomillas (polillas en Colombia), el zigzagueo del ronrón (un cucarrón) y el vuelo de la luciérnaga—, cada uno de los cuales reflejaba posibles rumbos para el país. De estos, el tercero fue explícitamente declarado como el deseable, pues la luciérnaga avanza en la oscuridad, genera su propia luz e ilumina a otros. Como en el caso sudafricano y colombiano, el ejercicio guatemalteco nació en un contexto de crisis e incertidumbre. Guatemala acababa de celebrar la firma de unos acuerdos de paz en 1996 que, al mismo tiempo que deslumbraban por su complejidad y su ambición, planteaban serias dudas respecto a su viabilidad y su capacidad de promover la reconciliación de la sociedad guatemalteca. En ese contexto, organizaciones de la sociedad civil (incluyendo organizaciones empresariales), del gobierno y de la cooperación internacional invirtieron tiempo y recursos para reunir un grupo diverso de guatemaltecos para planear conjuntamente los escenarios que veían como probables. Más que en Colombia y/o en Sudáfrica, pudieron capacitar multiplicadores para llevar el ejercicio y los escenarios a otras regiones del país.¹²

Los ejercicios de diálogos cívicos se han intentado en contextos en los que la profundidad de una crisis o la proximidad de un evento crítico generan las condiciones esenciales para permitir virajes significativos en los modelos mentales de todos los involucrados, un compromiso compartido con el cambio, y un optimismo renovado acompañado de disposición a la acción.¹³ A pesar de la dificultad de aislar su impacto de otras iniciativas y atribuir cambios efectivos a los

12 Para más información sobre Visión Guatemala consultar Elena Díez Pinto. 2000. *Visión Guatemala 1998-2000: Construyendo puentes de confianza*, Programa de las Naciones Unidas (PNUD).

13 Generon Consulting. 2001. *An Overview of Multi-Stakeholder Civic Scenario Work*. <http://www.generonconsulting.com/publications/papers/>

ejercicios, se basan en la expectativa de que el cambio mental de algunos líderes irradie hacia sus grupos de origen y desde ahí hacia el resto de la sociedad.

3. La planeación por escenarios

Por último, la planeación estratégica y la planeación por escenarios componen el tercer elemento que informó el ejercicio de Destino Colombia y que reverberan de manera más prominente en la mente de sus participantes. Sus orígenes se remontan al sector de defensa, que la empleó en el diseño de las estrategias y tácticas de guerra. Quienes han rastreado los orígenes de la planeación estratégica sugieren que los griegos emplearon métodos afines contra sus enemigos varios siglos antes de Jesucristo, pero la jerga de la planeación estratégica ocupa un lugar central en el lenguaje y la práctica militar hasta hoy.

En los años cincuenta del siglo XX, la planeación estratégica empezó a encontrar acogida en el mundo empresarial estadounidense, atraído por su énfasis en los resultados y en el panorama general, más que en productos específicos.¹⁴ Su propósito central fue identificar una misión y una visión para las empresas para que estas guiaran y atravesaran la práctica de las organizaciones. La herramienta perdió protagonismo en los años ochenta, cuando la crisis económica mundial obligó a las empresas a reducir sus departamentos y recursos para la planeación.

Sin embargo, en los años noventa la herramienta experimentó un renacimiento y, sobre todo, una expansión hacia ámbitos no corporativos, uniendo sus prácticas con la planeación por escenarios.¹⁵ Para muchos, el atractivo central de la última radica en la identificación de escenarios

14 Sin autor. "Brief History of Strategic Planning", <http://www.des.calstate.edu/history.html>, California State University.

15 Ver, por ejemplo, Michel Godet. 1995. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. México: Ediciones Alfaomega.

posibles a partir de un estado inicial de cosas y la posibilidad de sugerir pasos para lograr o evitar los efectos positivos o detrimentales que un determinado entorno puede implicar para una organización. En ese sentido, las señales de advertencia que salen de los escenarios ideados pueden servir para corregir o promover cursos de acción. En concreto, la planeación por escenarios permite aprender de errores antes de cometerlos. Según Kahane (1999), “más que simplemente describir el mundo, los escenarios ayudan a moldearlo”.¹⁶ Por eso, los expertos en el tema distinguen entre dos tipos de escenarios: los prospectivos y los cognitivos. Mientras los primeros buscan identificar escenarios probables (que se pueden evitar o promover), los segundos buscan primordialmente ampliar el conocimiento de los participantes en un ejercicio de planeación.

El énfasis en el aprendizaje marca la aplicación más reciente de la planeación por escenarios.¹⁷ En palabras de uno de sus principales defensores y practicantes, “crear escenarios exige de quienes toman las decisiones que cuestionen sus supuestos más generales sobre la manera en la que funcionan las cosas, de manera que puedan prever decisiones que estén omitiendo o negando. (...) Uno sabe si tiene buenos escenarios cuando estos son plausibles y sorprendentes, cuando tienen la capacidad de romper viejos estereotipos y cuando sus formuladores asumen la propiedad de los mismos y los ponen a funcionar. El diseño de los escenarios debe ser intensamente participativo; de lo contrario fracasará”.¹⁸ No sorprende, por tanto, que la planeación por escenarios dejó de ser una herramienta estrictamente empresarial para

16 Adam Kahane. 1999. “Changing the Winds”, *Whole Earth*, No. 96, pp. 82-88.

17 Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers. 2004. *Presence. Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge: The Society for Organizational Learning.

18 Peter Schwartz. 1991. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, New York: Doubleday. Ver también Global Business Network <http://www.gbn.com/AboutScenariosDisplayServlet.srv>

ser adoptada crecientemente en organizaciones diversas, desde el nivel comunitario y municipal hasta el nacional, y en temas tan diversos como el manejo de residuos, los sistemas educativos y la construcción de paz.¹⁹

4. Resumen antecedentes

Destino Colombia conjugó elementos de diálogo cívico (en su esfuerzo por trascender las instituciones formales) y de planeación por escenarios (en su esfuerzo por diseñar conjuntamente visiones de futuro), constituyéndose como iniciativa de la sociedad civil para construir paz. En los tres enfoques discutidos, el proceso es considerado decisivo. Sólo uno de los enfoques aplica específicamente a contextos de conflicto armado, y todos comparten la necesidad de construir visiones compartidas para unir y, posteriormente, motivar a las personas a actuar.

19 Henry Mintzberg. 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press.

DESTINO COLOMBIA: DE LA GESTACIÓN HASTA SU DISEMINACIÓN

1. Proceso de gestación

Destino Colombia surgió en el tipo de circunstancias extremas que propician la creatividad, desafían lo convencional y bajan las barreras de lo posible. A mediados de los años noventa, Colombia se hallaba inmersa en uno de los peores escándalos políticos de tiempos recientes. Desde que fue elegido, el presidente Ernesto Samper (1994-1998) se vio enfrentado a denuncias de haber financiado su campaña con dineros del narcotráfico. Las sucesivas revelaciones de los protagonistas y principales enfrentados, los procesos judiciales y el juicio político adelantado en el Congreso de la República ocuparon la atención del país durante la duración de su mandato. Empeoró la situación el hecho de que los Estados Unidos, utilizando la herramienta del proceso anual de certificación (que exige al presidente estadounidense hacer una evaluación anual de los esfuerzos de distintos países en la lucha contra las drogas), limitara los márgenes de maniobra política del presidente (llegando incluso a cancelar su visa a Estados Unidos), amenazando con sanciones económicas y presionando sectores específicos de la economía nacional.²⁰ La debilidad del Estado—dividido internamente y enfrentado por un poderoso movimiento de oposición—dio pie a un escalamiento del conflicto armado, en el que los grupos guerrilleros propiciaron duros golpes a las Fuerzas Armadas, capturando grandes gru-

-
- 20 Al respecto, ver por ejemplo a Angelika Rettberg. 2003. *Cacaos y tigres de papel: El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes (Facultad de Administración y Departamento de Ciencia Política) - Centro de Estudios Socioculturales (CESO), Universidad de los Andes.
- 21 Ejemplos incluyen la toma, por parte de las FARC, de la base militar de Las Delicias, en el Putumayo, el 30 de agosto de 1996, que concluyó con la retención de sesenta soldados. Posteriormente, en diciembre de 1997, trescientos guerrilleros de las FARC se tomaron la base de comunicaciones del

pos de soldados después de ataques a bases o puestos militares (muchos de los cuales siguen en cautiverio).²¹ Completó el cuadro una delicada situación económica, que desembocó en una severa recesión en 1999, cuando el crecimiento económico fue negativo (-7 por ciento).²² Las raíces de dicha crisis económica se extienden mucho más allá del gobierno Samper, pero, junto con las presiones estadounidenses, la crisis de gobernabilidad de un gobierno cuestionado y el escalamiento del conflicto armado, conformaron el caldo de cultivo de incertidumbre y polarización en el que pudo prosperar una iniciativa como Destino Colombia.

El documento que posteriormente resumió y divulgó la experiencia de Destino Colombia recogió de manera sucinta el sentimiento generalizado: “Lo más sintomático es que los colombianos están perdiendo la esperanza en el futuro y la creencia en la posibilidad de soñar y construir una patria próspera y armónica, que dé cabida a todos”.²³ En palabras de una de las participantes, “habíamos vivido una de las crisis institucionales y políticas más profundas de nuestra historia reciente, el tema de la extensión de la violencia armada era crítico y los signos de una crisis económica se comenzaban a manifestar” (Claudia Blum). Otro participante lo relató así:

cerro de Patascoy en los límites de Nariño y Putumayo, ocasión en la que murieron once militares y dieciocho fueron secuestrados (de estos, dos siguen en cautiverio). Ver el tiempo.com, “Ocho años después de la toma de Patascoy, recuerdos de una madrugada de muerte y sangre”, 20 de diciembre 20 de 2005. Finalmente, en agosto de 1998, tropas de las FARC atacaron una base militar anti-narcóticos en Miraflores (Guaviare), de nuevo capturando un gran número de soldados. Esta base volvió a ser ocupada por la fuerza pública en febrero del 2004. Ver, por ejemplo, “Fuerza Pública regresó a Miraflores para quedarse: Mindefensa”, en <http://alpha.mindefensa.gov.co/index.php?page=181&id=348> (fecha de acceso 7 de mayo, 2006) y Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Organización de los Estados Americanos (OEA), *Tercer informe sobre la situación de los Derechos Humanos en Colombia*, OEA/Ser.L/V/II.102, Doc. 9 rev. 1, 26 de febrero 1999.

22 Juan Carlos Echeverry. 2002. *Las claves del futuro: Economía y conflicto en Colombia*, Bogotá: Editorial Oveja Negra, p.45.

23 Destino Colombia. 1998. *Proceso de planeación por escenarios*. Fundación Destino Colombia, Bogotá. p.1.

“Yo sentía una desilusión muy grande de lo que uno veía en el gobierno de Samper, pero también uno veía que los alzados en armas tampoco estaban proponiendo. O sea, como que uno veía un país cada día más emprobleado y como que ninguna de las dos (...) fuerzas de poder en ese momento estaban planteando algo que uno percibiera como sensato” (Manuel José Carvajal). Finalmente, otro participante resumió la situación de la siguiente manera: “El problema es que el país tenía más opciones cerradas que abiertas” (César de Hart).

En esas circunstancias, algunos de quienes posteriormente se convertirían en líderes promotores del ejercicio colombiano, conocieron en 1996 la experiencia de Mont Fleur en Sudáfrica, realizada en 1991/1992 (ver descripción arriba). Otros conocieron las experiencias de planeación por escenarios realizadas por algunas empresas multinacionales petroleras, como *Shell* y *British Petroleum*. Estas empresas, cuyas operaciones transcurren en entornos crecientemente conflictivos y que realizan inversiones costosas a largo plazo, convirtieron la herramienta de escenarios en una práctica estándar en su gestión para identificar posibles cursos de acción a partir de estimaciones futuras.

Con base en ambas experiencias, disímiles desde el punto de vista de áreas de intervención y propósitos pero parecidas en el aspecto metodológico, comenzaron a gestarse una serie de contactos y reuniones preliminares. Esta fase de exploración duró varios meses, sin llegar a concretarse. El tema suscitó el interés de Juan Manuel Santos, entonces precandidato presidencial por el partido Liberal. Sin embargo, la participación de un político fue recibida con temor y cautela. Uno de los protagonistas lo recuerda así: “Yo le dije de entrada (...): esto yo no se lo he contado a ningún político porque político que toque esto, lo mata porque los otros políticos por principio lo tienen que atacar. Es una lógica triste pero real” (Manuel José Carvajal).

Ante esta expresión de cautela, Santos sugirió convocar una reunión para después retirarse del tema. A dicha reunión, realizada en la Abadía Monserrat en Bogotá, fue invitado un facilitador experto, el canadiense Adam Kahane, del *Centre for Generative Leadership*, quien había sido crucial tanto en los procesos de las compañías petroleras como en el de Mont Fleur y a quien los promotores ya habían conocido y contactado de manera exploratoria. A la reunión asistieron Víctor Carranza (empresario de las esmeraldas y afín al proyecto de las autodefensas, Alfonso López Michelsen (expresidente de la República), el General Manuel Bonnett, Vera Grabe (desmovilizada del M-19), Eduardo Pizarro Leongomez (académico) y se logró comunicación con las FARC y con el ELN en la clandestinidad. En esencia, Kahane informó al grupo sobre sus experiencias previas y sobre algunos puntos esenciales de la planeación por escenarios. La conclusión de la reunión fue que se debía ensayar el esquema en Colombia y se designó un grupo promotor de Destino Colombia (conformado por los empresarios J. Mario Aristizábal y Manuel José Carvajal, el político Mario Suárez Melo y el académico Eduardo Pizarro).

Sin embargo, no bastó la expresión de interés para echar a andar el esfuerzo. Dos miembros del grupo promotor vivían fuera de Bogotá (J. Mario Aristizábal y Manuel José Carvajal), lo que limitaba las posibilidades de reunión y avance. Ante la situación, surgió la idea de nombrar un gerente, momento en el cual se unió al equipo la consultora Inés de Mosquera. Tras el retiro Mario Suárez Melo para asumir la embajada de Caracas, fueron invitados al grupo promotor los empresarios Hugo Estrada Nieto y Germán Montoya.

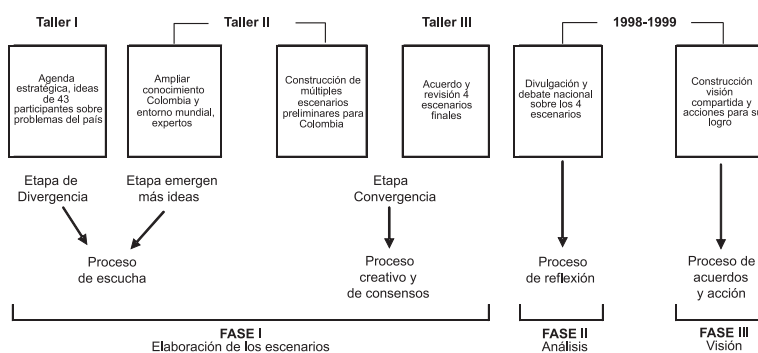
Tras lograr este ajuste del grupo promotor, varios días de reunión de representantes del grupo promotor con Adam Kahane en Boston bastaron para concretar definitivamente el esquema de trabajo y los propósitos buscados: diseñar, con un grupo de colombianos heterogéneo y diverso, esce-

narios posibles para ayudar a definir un rumbo para el país; un destino: Colombia.

2. El plan de trabajo

Uno de los resultados del trabajo preliminar el grupo promotor fue la elaboración de un ambicioso plan de trabajo con tres fases: una de elaboración de escenarios, una de divulgación, análisis y reflexión, y una tercera que consistía en ayudar a elaborar una visión compartida de país (ver tabla 1).

TABLA 1
PROCESO DESTINO COLOMBIA



3. La financiación

Para lograr la financiación de la primera fase, el grupo promotor realizó un engorroso trabajo de recolección de fondos entre el sector privado colombiano, pues consideraba que la delicada situación política impedía la generación de fondos externos.²⁴ Ello explica la alta proporción de representantes del sector privado en el grupo de Destino Co-

24 Las siguientes empresas aportaron recursos para la realización de Destino Colombia: ACES, B.P. Exploration, Banco Mundial, Basf Química, Baterías Mac, Cadenalco, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Cali, Cámara de Comercio de Medellín, Carvajal Guillermo, Carvajal S.A.,

lombia (ver en párrafos siguientes). El promedio de los aportes giró en torno a los diez millones de pesos (aproximadamente USD 8,000 de la época; sólo la Cámara de Comercio de Bogotá aportó noventa millones de pesos, aproximadamente USD 78,000). Esto explica la necesidad de apelar al apoyo de más de cuarenta fuentes diferentes de financiación, una tarea altamente dispendiosa.²⁵

La segunda fase, de diseminación, enfrentó dificultades severas en cuanto a la obtención de recursos. Se logró el apoyo de organizaciones como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial y la Embajada de Canadá, mientras que los aportes de entidades colombianas se concentraron en donaciones en especie, como una separata de periódicos para divulgar los resultados del ejercicio así como un programa televisivo de una hora el domingo antes de la inauguración de las negociaciones de paz en el Caguán. Sin embargo, estos recursos no bastaron para cumplir con las ambiciosas metas—avanzar hacia la definición de una visión para el país e identificar acciones concretas para lograrlo, buscando el compromiso político y el apoyo ciudadano para su puesta en marcha—que se había planteado en el plan de trabajo.

Cementos Argos, Comfama, Comité Departamental de Cafeteros del Quindío, Compañías Shell en Colombia, Concreto, Corporación Financiera de Santander, Corporación Financiera Nacional y Suramericana-Corfinura, Diario El Colombiano, Embajada de Canadá, Familia Carvajal de Roux, Federación Nacional de Cafeteros, Fundación Restrepo Barco, Fundación Social Pinar del Río, Fundación Suramericana, Gasorient, Ghislaile Ibiza & Cia. S.C.A., Harinera del Valle, Hocol S.A., Impresión Digital – Cargraphics, Laboratorios Baxter, Laboratorios JGB, Diego Lozano, Manuelita, Occidental de Colombia Inc., Ocesa, Omimex de Colombia, Rica Rondo, Smurfit Cartón de Colombia S.A., Tecnoquímicas S.A. y Uniban.

25 Llama la atención que ninguno de los así llamados grandes empresarios aportaran significativamente a Destino Colombia. Dado el contexto de polarización política, en el que estos grandes empresarios apoyaron abiertamente al presidente Samper, la negativa a financiar Destino Colombia puede atribuirse al temor de estar apoyando un esfuerzo de oposición.

4. Selección de los participantes

La selección de lo/as participantes la realizó el grupo promotor y resultó de una mezcla de contactos personales con redes profesionales y políticas, en la que, en términos generales, primó el objetivo de lograr un grupo heterogéneo, en el que estuvieran representados todos los estamentos “que deben ser parte de una solución en Colombia” (en palabras de **Manuel José Carvajal**, uno de los promotores de Destino Colombia). La escogencia de individuos específicos se guió por la necesidad de identificar personas que fueran escuchadas y respetadas dentro de cada sector sin ser sus jefes visibles para optimizar la probabilidad de que pudieran hablar libremente y con franqueza. En palabras de **Manuel José Carvajal**, “lo que decíamos era, si aquí llegamos a un acuerdo quiénes son claves para volverlo realidad”. Finalmente, se buscó lograr la heterogeneidad no sólo de estamentos sino también de género, regional y por edades. A todos los convocados se les aclaró que la invitación era para asistir a los tres talleres y que los escenarios serían elaborados por consenso.

A la luz del criterio de selección enunciado, llama la atención que fueran excluidos del grupo representantes estatales y, explícitamente, del gobierno de turno, así como candidatos presidenciales y narcotraficantes (ambos, sin duda, parte de una eventual solución de las múltiples crisis colombianas).²⁶ La decisión, en su momento, estuvo guiada por la percepción de ilegitimidad del gobierno, acusado de haber sido financiado por dineros del narcotráfico.

En cuanto al número de los convocados, se buscó inicialmente un grupo de 25. Sin embargo, a medida que se buscó aumentar la representatividad del grupo el número de integrantes fue creciendo hasta 45, cosa que le generó temores al facilitador canadiense, preocupado porque era el doble

26 Fue invitado el Comandante de las Fuerzas Armadas pero no aceptó la invitación. De igual manera, ningún representante de la Iglesia Católica aceptó asistir.

del grupo sudafricano en condiciones tecnológicamente más complejas (se requería traducción simultánea y varios integrantes iban a participar por teléfonos y con altavoces) y políticamente más delicadas también (en plena crisis política y con un conflicto armado en franco proceso de escalamiento).

5. Composición

La composición definitiva del grupo Destino Colombia se detalla en los gráficos 1 y 2.

GRÁFICO 1
OCUPACIÓN AL MOMENTO DE PARTICIPAR,
1997 - 1998

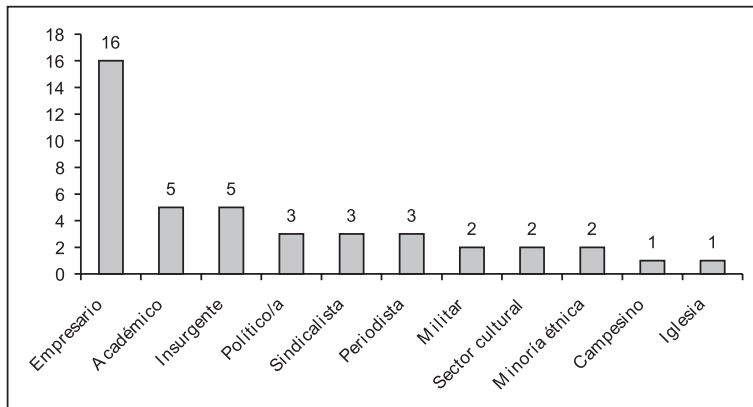
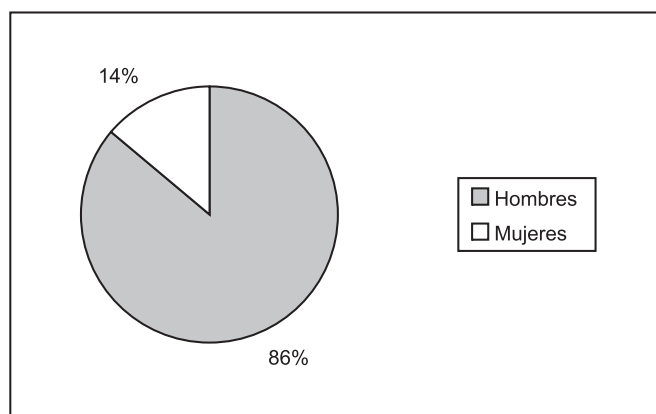


GRÁFICO 2
PROPORCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN EL GRUPO



Llama la atención la alta participación de empresarios, explicable por los orígenes del grupo promotor y por la financiación prestada y la baja participación de mujeres. Otro factor que se destaca acerca del grupo es que cerca de un tercio de los participantes habían perdido un miembro de su familia en el conflicto armado.²⁷ Frente a la percepción de sobre-representación empresarial, los promotores han opinado que “yo creo que si uno se pone a ver, por lo menos los principales estaban. Había alguien representativo de los estamentos” (Manuel José Carvajal). Muchos integrantes compartieron esta percepción.

Según Eduardo Pizarro, “el aspecto importante fue haber logrado conformar lo que probablemente ha sido el espacio mas pluralista en Colombia para construir colectivamente escenarios a futuro. Porque estaba desde [alias Ernesto] Báez que ya era un importante líder paramilitar, y estaba Jaime

27 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 60.

Caicedo que era el secretario del Partido Comunista y además de ellos también tuvimos comunicación con buena parte de los líderes guerrilleros detenidos, con el comandante del EPL [*Francisco Caraballo*], los comandantes del ELN [*Francisco Galán*], y reuniones con líderes de las FARC en México [*Marco León Calarcá*], entonces fue un intento de reunir opositores más diversos de la sociedad colombiana. Hay personas que venían de posiciones de derecha hasta posiciones muy radicales, entonces me parece muy interesante haber creado estos espacios de reflexión como una experiencia casi inédita en Colombia”.

Javier Restrepo lo recuerda así: “La primera sensación fue de una alegre perplejidad de encontrar reunidos bajo el mismo techo y los mismos muros a toda la fauna colombiana con toda su variedad y pluralidad. Eso fue un poco raro, ver gente de todas las pelambres ideológicas reunida allí y, desde luego, eso estaba muy de acuerdo con mi pensamiento y era algo que me gustaba, que había gente de toda clase. Mi primera percepción fue que había una buena parte de los asistentes no sólo perplejos sino asustados, porque para muchos era la primera vez que se ponían en contacto con gente de otras vertientes ideológicas y de cierta radicalidad, gente de tradición muy conservadora con gente del partido comunista, un delegado de las autodefensas, es decir toda esa inmensa variedad tenía que perturbar a las personas que no estaban acostumbradas al pluralismo.”

Francisco Caraballo tuvo la siguiente impresión: “se veían las diferentes opiniones, era como un resumen de las opiniones de la sociedad. Yo no creo en las diferencias de izquierda ó derecha, pero se veían polos diferentes y la opinión común de juntar propuestas, el deseo de trabajo conjunto”. **Eduardo Aldana** lo expresó así: “Yo conozco a mucha gente en este país y ahí conocía a muy poquitos, eso es una muestra de que era un grupo muy diverso”. Para **Adam Kahane**, “considerando el momento, este fue un grupo excepcional. Lograr que en un sistema fracturado las partes se sientan a hablar es un logro formidable”.

La diversidad no sólo fue un propósito de los promotores sino que también se convirtió en uno de los principales argumentos para atraer a las personas. Así, **Germán Medina** afirma: “yo acepté inmediatamente. Era la posibilidad de conocer otras personas, otros pensamientos que buscaban algo, no te puedo decir que era algo exacto, pero era el planteamiento que nos hacían en reunir a unas personas para discutir temas y pues me pareció muy interesante.” **Paulo Laserna** pensó de manera similar: “Todo lo que me explicaron de quiénes asistían, que había miembros de los grupos armados, que participaban unos desde la cárcel, otros desde el exterior, había una diversidad tan grande que me pareció interesante”. **Moritz Akerman** complementó: “Yo no creo en la soluciones individuales ni mesiánicas, únicamente un trabajo donde todos se encuentren y se involucren puede generar soluciones y Destino Colombia era un espacio para eso.” **Adam Kahane** cuenta cómo un guerrillero llamó desde la prisión por medio de un teléfono monedas, diciendo que sólo tenía pocas monedas (y, por tanto, poco tiempo), pero que quería participar.²⁸

El impacto de la diversidad queda claro en la siguiente cita: “Nosotros arrancamos el domingo 20 de julio, no por simbolismo sino porque era la noche en que [Kahane] podía estar. (...) Los únicos que sabíamos en realidad las personas que iban éramos Inés y yo, y cuando abrí (...) les expliqué (...) quiénes iban a hablar. La gente lo único que sabía era la heterogeneidad del grupo pero no los nombres, la escarapela lo único que decía era el nombre, no había ningún otro rótulo. Había gente que le sacaba el quite a las mesas en donde estaban los teléfonos con altavoces [*dispuestos para la participación de los guerrilleros*], de susto” (**Manuel José Carvajal**). **Inés de Mosquera** plantea algo similar: “Me pareció una experiencia muy linda mirar cómo las personas llegaron

28 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p.61.

inicialmente con tantas prevenciones, con tantos interrogantes, como aprehensivos, a ver qué iba a pasar. Las primeras horas de la reunión era como si estuviéramos en el Polo Norte: esto era frío como una expectativa, y a medida que iba pasando el tiempo y la gente iba compartiendo y viendo que tenía espacio para opinar y para expresar sus ideas... El elemento mas importante del ejercicio de Destino Colombia yo creo que fue el respeto que hubo entre todos, (...) sin que nadie quisiera imponer su manera de ver las cosas. Pero claro que también cada uno defendiendo el por qué pensaba como pensaba”.

6. Reglas de juego y metodología

Las reglas de juego con las que operó el grupo buscaron proteger la diversidad, fomentar la tolerancia, promover un diálogo franco y evitar la estigmatización (ver tabla No. 2). Surgieron de un proceso colectivo y se condensaron en una sencilla pero poderosa recomendación: “Siéntese con quien normalmente no se sienta”. Esta promoción de la confianza y el acercamiento constituye una de las innovaciones más importantes del ejercicio, al obligar a los integrantes a exponerse a opiniones y visiones diversas, posiblemente contradictorias de las propias.

TABLA 2
REGLAS DE JUEGO, DESTINO COLOMBIA

- Expresar las diferencias, sin ironías.
No estigmatizar. No personalizar.
- Sinceridad. Presumir la buena fe en los demás.
- Tolerancia.
- Disciplina, puntualidad.
- Respeto al uso de la palabra.
- Concretar, no repetir ideas.
- Disposición a aprender.
- Confidencialidad y discreción en el uso de las opiniones ajenas.
- Voluntad de “borrar”.
- Divulgación de propuestas con base en acuerdos o concertación.
- Tener disposición para el consenso.
- Llamar las cosas por su nombre.

Fuente: *Destino Colombia, Hacia el nuevo milenio – Proceso de Planeación por Escenarios*, sin fecha.

La metodología fomentó el cumplimiento de las reglas. En el recinto de Quirama (Rionegro, Antioquia), se realizaron tres talleres, de tres días cada uno, inicialmente bajo la custodia de las Fuerzas Armadas. Las instrucciones impartidas en el primer taller fueron sencillas e incluían preguntas como: “Si ustedes piensan en el futuro de Colombia y en su entorno, en su situación externa en general, ¿qué es lo que más les preocupa?; ¿Cuáles son las diferentes “opiniones convencionales” sobre lo que pasará en los próximos veinte años?; ¿Qué sabemos y no sabemos del futuro? ¿Cuáles son nuestras certezas e incertidumbres?; ¿En qué áreas tenemos que profundizar para poder hacer bien el trabajo de escenarios?; ¿Qué necesitamos entender mejor para desarrollar escenarios novedosos, relevantes y sustanciales?”

Para responderlas, el grupo se sub-dividía en seis a siete mesas dentro del mismo salón, con la instrucción de sentarse con quien normalmente no se sienta. Dos de las mesas tenían teléfonos con amplificador, por medio de los cuales se comunicaban los miembros de las guerrillas. El grupo debía seleccionar a un moderador y a un relator, encargado no sólo de tomar nota de las ideas que emergían en la discusión sino también de exponerlas posteriormente a la plenaria. En plenaria, agrupados los participantes en sillas que formaban una herradura, existía la oportunidad de aportar narraciones individuales para profundizar o controvertir algunas de las respuestas generadas por los grupos y afinar las ideas. En papelógrafos y con la ayuda de “post-its” se tomaba nota y se re-organizaban las ideas. De igual manera, en plenaria se hacían preguntas de aclaración. El propósito de esta etapa—llamada de divergencia—era oír ideas sin descartarlas, exponer los mapas mentales propios y ajenos y mantener en mente el criterio de que algo es posible.

En el segundo taller se invitaron expertos para abordar las inquietudes de los participantes en cuanto a los temas en los que querían tener más ilustración y ampliar su conocimiento. Asistieron el académico inglés Malcolm Deas, el entonces presidente de la Shell en Colombia Joaquín Moreno, el banquero Andrés Bianchi, el economista Juan Luis Londoño, el jesuita e investigador Francisco de Roux, el experto en petróleo Francisco Chona, el economista y experto en conflicto armado Camilo Echandía, el jurista y magistrado auxiliar de la Corte Constitucional Rodrigo Uprimy y el entonces vice-presidente de la Fundación Social Germán Rey. Finalmente, en el tercer taller se conjugaron las ideas iniciales con el conocimiento adquirido tras las presentaciones de los expertos para generar escenarios posibles, haciendo mayor énfasis en la cantidad que en la calidad. En este proceso de convergencia, muchos temas repetidos fueron fusionados o eliminados. Tras este proceso de eliminación, el número de escenarios fue reducido a seis, que luego, en plenaria,

fueron disminuidos a cuatro (se eliminaron escenarios considerados “de extremo”, incluyendo uno que contemplaba la posibilidad de un alzamiento popular y otro que postulaba la derrota militar de la guerrilla). Tras la finalización del tercer taller, el periodista Javier Darío Restrepo fue encargado de escribir el borrador inicial del documento, que luego fue circulado y modificado entre los participantes hasta la expedición del documento final.²⁹

La metodología fue valorada por los participantes por su eficiencia y claro enfoque. Al mismo tiempo, las jornadas extenuantes y separadas en el tiempo redujeron la energía de los participantes a medida que avanzó el ejercicio. Debido a su participación por medio de radioteléfonos y altavoces, hubo dificultades con los representantes de los grupos guerrilleros en cuanto a la agilidad de su participación. En opinión de César de Hart, “no hubo participación presente de las guerrillas. Los paramilitares participaron presentes. Estuvieron presentes en las discusiones y pude entender su perspectiva y sus ideas. Por ejemplo, pude hablar con Ernesto Báez de sus ideas. Pero el ELN y las FARC estaban cerrados en su participación. Y no había la receptividad a la crítica”.

Según los participantes, en general, los propósitos planteados en las reglas de juego se lograron. En opinión de Pablo Tattay, “en el ejercicio, a pesar de que venía de empresarios en su mayoría, los otros sectores tuvieron un papel importante, pudieron hacer presencia y dejar planteadas las ideas que tenían. Había diversos sectores y los otros a pesar de ser inferiores en número lograron aportar ideas y contenidos en igualdad de condiciones que los empresarios.” Manuel José

29 Para mayor información sobre la metodología de Destino Colombia consultar a Alfredo De León y Elena Díez Pinto. 2000. *Destino Colombia 1997-2000: Un tesoro por descubrir*, PNUD-Generon, p. 93; y Bettye H. Pruitt, (ed.). 2000. *Taller sobre escenarios cívicos/Diálogo Cívico*. The Society for Organizational Learning. Antigua, Guatemala, 8-10 de noviembre. Programa de las Naciones Unidas (PNUD), p. 39.

Carvajal lo resumió de otra manera: “lo que yo creo que fue impresionante es [*que pudo reunirse*] un grupo de adultos, todos influyentes, cada uno en sus respectivas áreas (...), que fuimos capaces de trabajar”.

Aunque no formó parte del conjunto inicial de reglas de juego, el pacto de silencio que acordaron los integrantes sirvió para promover la confianza y la franqueza. Paulo Laserna explica: “Una de las cosas que fue absolutamente prohibida fue la presencia de periodistas en ejercicio del periodismo. Grabar fue prohibido. Eso hace que sea muy difícil contar cómo se hizo y qué fue. Es difícil imaginarse todo el proceso para que la gente pudiera hablar en paz, era totalmente aséptico, cero medios. Hay unas actas y unas grabaciones, pero no era divulgable”. Manuel José Carvajal llama la atención sobre la efectividad del pacto de silencio: “En eso hay una cosa que es muy curiosa, que pasa posiblemente desapercibida y es que habiendo en la época en que estábamos un grupo tan heterogéneo discutiendo temas, no tuvimos ni una filtración. No se filtró absolutamente nada”.

7. Dinámica interna

Sobre la dinámica interna del grupo, resaltan varios aspectos. En primer lugar, las tensiones iniciales en el grupo, al encontrarse cara a cara personas habitualmente antagónicas. En segundo lugar, la capacidad de generar un diálogo franco entre los distintos participantes, fruto tanto de la disposición de los integrantes como de la metodología. En tercer lugar, el importante papel jugado por el facilitador externo, Adam Kahane. En cuarto lugar, la importancia del bajo perfil del ejercicio a la hora de promover la confianza y la franqueza. En quinto lugar, cero compromisos (*non-binding nature*). En sexto lugar, la contribución no sólo de las reglas de juego sino de la existencia de espacios informales al intercambio de opiniones y al acercamiento entre las personas. Finalmente, la presencia de múltiples perspectivas, que contribuyeron al aprendizaje de todos y enriquecieron la interacción y el diálogo.

Inés de Mosquera ilustra la tarea que enfrentaron: “Era todo un reto ver si éramos capaces un grupo de colombianos representativo de lo que es el país en sus ideologías y en sus sectores y en tantos ámbitos (...) de probar que podríamos con ciertas reglas de juego y respeto y [abrirnos] a ideas diferentes a las propias. Que éramos capaces de girar al país (...) y entender hacia dónde iba en el futuro a dieciseis años.” Manuel José Carvajal interpreta la importancia de la naturaleza no comprometedora de la participación (*non-binding nature*): “Recuerdo una vez hablando con uno de los que nos financió que me decía: ¡estas siendo muy iluso en eso! Yo le decía que esto tenía una ventaja: si no pasa nada, no pasa nada. No es de esos procesos en que ojalá lleguen a algún acuerdo porque si no esto se acaba. O sea, si allá nos hubiéramos dado puños el primer día y nos hubiéramos ido, no pasaba nada. Y esa es una ventaja”.

Los encuentros iniciales no fueron sencillos. Adam Kahane recuerda de qué manera los participantes sintieron un temor físico ante los teléfonos desde los cuales hablaba la guerrilla así como ante el representante de las autodefensas.³⁰ Cuando le mencionó el temor a los guerrilleros, uno respondió: “¿Por qué le sorprende que sientan miedo? Todo el país siente miedo.”³¹ “Luego [los guerrilleros] prometieron no matar a nadie por lo que hubieran dicho en la reunión”.³² Por otro lado, “hubo un momento dramático cuando uno de los líderes sindicales decidió retirarse de la reunión. Sin embargo, el líder campesino, desplegando un formidable acto de liderazgo, lo siguió para convencerlo de volver a entrar”,

30 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 60.

31 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 61.

32 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 61.

recuerda **Adam Kahane**. Finalmente, **Adam Kahane** recuerda que cuando habló uno de los expertos, el inglés Malcolm Deas, sobre la historia nacional, uno de los guerrilleros expresó su inconformidad con que un gringo viniera a contarles de su historia nacional.

Sobre la facilitación de un tercero neutro y extranjero, el canadiense Adam Kahane, **Paulo Laserna** afirma que “lo extraño era que era bajo la coordinación de un extranjero. Eso le dio de alguna manera la tranquilidad a todos los participantes que había detrás de esto un marco de responsabilidad y de respeto que iba a permitir que lo que se había dicho fuera manejado con discreción. Fue interesantísimo oír a Galán y a Torres desde la cárcel de Itagüí u oír al señor de las FARC desde Costa Rica, oír a Báez en discusiones con el ELN eso lo que le daba a uno era la sincera sensación de que la gente podría hablar si le daban un marco general para hacerlo. (...) Por eso me parece tan raro que un [*canadiense*] que nadie conocía ni tenía por qué creerle fue capaz de sentarnos a todos a hablar en calma y con respeto”. **Adam Kahane** comparte esta reflexión sobre su papel: “Era perfectamente obvio para todos que yo no tenía idea, lo que me hacía completamente neutro. Traje la credibilidad que puede dar el extranjero”.

La metodología ha recibido una buena parte de los créditos de la cordialidad de la dinámica interna, a pesar de que algunos problemas técnicos y de traducción impusieran limitaciones a la comunicación con los insurgentes. En opinión de **Moritz Akerman**, “Destino Colombia fue el único momento en que todos los sectores se escucharon, no se convencieron pero sí se escucharon y eso tiene un valor incommensurable. Fue la primera vez que se dio en Colombia un encuentro entre todos los sectores para escucharse con respeto e interés en las opiniones de los otros”. Más adelante continuó: “Había visiones muy diferentes, al principio florecía la divergencia pero en el proceso y con los talleres se logró encontrar elementos convergentes, elementos construc-

tores.” **Francisco Caraballo** tuvo una opinión similar: “Fue muy valioso confrontar las opiniones diversas. Espacios como Destino Colombia nunca se habían hecho, es decir, no se había dado un espacio como ese donde se recogía la mayor parte de las opiniones de la sociedad en el plano político. Deja enseñanzas sobre la realidad política, sobre cómo la ven otros. También fue importante que no fuera coyuntural, como se hace normalmente, y estaba pensado con proyección a largo plazo. Era amplio y no se reducía a un grupo cerrado, involucraba a diversos sectores. También hubo aprendizaje de la metodología y de la oportunidad para oír, conjugar y condensar opiniones”. **Inés de Mosquera** hizo la siguiente apreciación: “Yo creo que la gente cuando empezó a llegar allá, a pesar del hecho que nosotros habíamos dicho cuál era la intención del ejercicio, tenía muchos interrogantes. A la hora la verdad [*la pregunta era*] cómo eso iba a resultar con esa mano de diferencias. (...) Yo creo que (...) algunos de golpe percibían que la cosa no iba a funcionar, que iban por ensayar, a ver si seguían. Poco a poco el proceso iba mostrándoles su bondad y nadie se retiró. Se retiraron dos personas porque físicamente – uno de ellos se nombraron embajador en Washington a la OEA y la otra por problemas de seguridad personal no pudo seguir. (...) Pero el resto todo el mundo siguió.” **Claudia Blum** concluyó así: “Este espacio para pensar y reflexionar sobre el futuro de Colombia y para compartir nuestras evaluaciones sobre el futuro del país con líderes de todos los sectores sociales, económicos y políticos, de muy diversas tendencias, era una oportunidad significativa y valiosa. También era interesante la posibilidad de aplicar una metodología que internacionalmente había generado notables transformaciones en otros contextos nacionales y de grandes organizaciones del mundo”.

Finalmente, los integrantes concuerdan respecto a la importancia de la generación de confianza en los espacios informales, por fuera de los talleres. Los chistes, las charlas de pasillo al finalizar una sesión, la hora de la comida y los en-

cuentros con guitarra por la noche resuenan en los recuerdos de los participantes. Una mañana, por ejemplo, se demoró en llegar el líder del Partido Comunista. En tono grave, el representante de las autodefensas dijo “fui el último en verlo”. Todos los participantes sintieron alivio cuando entró Jaime Caicedo.³³ La confianza no sólo tuvo estos aspectos amables: un participante dueño de tierras en algún momento sintió la confianza para expresar que no confiaba en la guerrilla y que lo mejor era una campaña militar. Esa disposición a ser indelicado y controversial fue resaltada por el facilitador como un avance significativo hacia la franqueza.³⁴

A fin de cuentas, de la diversidad surgió una confianza constructiva. Manuel José Carvajal lo recuerda así: “Terminé conociendo a un grupo de personas que seguramente de otra forma no hubiera conocido y eso nos pasó a muchos, que son de esas cosas que se le quedan a uno grabado como una experiencia de vida y cuando uno se encuentra con personas que participamos en el proyecto hay como un, no sé si llamarlo amistad, conocimiento, una empatía muy grande (...) con personas de muy diversos estamentos”. Según Javier Restrepo, “yo, a pesar de lo viejo, conservo una cierta timidez frente a personas desconocidas (...) y entonces siempre estoy buscando donde hay la gente más conocida. Aquí eso no sucedió, en cualquier mesa en donde te sentabas te sentías bien y las conversaciones eran maravillosas, las horas de las comidas las esperaba yo por la conversación, yo disfrutaba mucho ese encuentro con gente de tan distinta procedencia, lo cual de por sí era una especie de símbolo, de imagen, de qué era lo que queríamos, un país en donde todo el mundo se sienta como lo que

33 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 61.

34 Adam Kahane. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 62.

todo el mundo es, en el que todo el mundo quiera y pueda compartir con todos en la calma de una mesa de comida. Llegó un momento en el que cualquier diferencia ideológica que se tuviera, y las había muy grandes, era una diferencia que desaparecía merced al clima que se había creado”.

Los efectos de esta generación de confianza en el largo plazo quedan claros en las palabras de **Eduardo Pizano**: “Un ejemplo de esto es lo que me pasó a mi cuando fui a un evento en Costa Rica con la sociedad civil, esto fue en el 2002, creo. Allí me encontré con este representante del ELN quien me pidió que le permitiera ir a visitar a sus padres que estaban en Costa Rica. El representante de la Iglesia que estaba acompañando este evento, me dijo ‘tranquilo, yo voy con él’. Entonces yo acepté. Por eso creo que [*Destino Colombia*] sirvió bastante, porque yo como representante del gobierno, si no hubiera tenido una charla familiar con este hombre, jamás hubiera accedido, pero fue a partir de esa charla que tuvimos que yo pude construir en mi interior la confianza en la palabra del otro. Ese día en Destino Colombia tuvimos un espacio para hablar de nuestras hijas, mi hija en ese momento tenía nueve años y la de él era contemporánea, entonces nuestro encuentro no fue por lo que representábamos, sino por lo que éramos, padres”.

Uno de los puntos que resaltaron los participantes con gran frecuencia es la adquisición de nuevos conocimientos y la comprensión de nuevos puntos de vista. Ello fue percibido más como un resultado de la interacción entre los participantes y las contribuciones que cada uno hacía en términos de historias de vida y experiencias que de los expertos invitados. **Mario Carvajalino** lo comentó así: “Para mí fue más un proceso de aprendizaje. Mi experiencia y trayectoria es como industrial y empresario. Sin duda, las causas del conflicto son eminentemente políticas y, aunque como empresario puedo aportar, el gran rol lo llevaron a cabo los distintos sectores políticos representados en Destino Colombia.” Para **Augusto Martínez** “era un reto. A mí siempre me ha sor-

prendido que en un país como Colombia que llevaba tanto tiempo de violencia, de grupos armados, de aguante, el tema no se discutía, no era parte de la discusión usual para nosotros, entre los empresarios, a nivel familiar, a nivel social. Si Usted ve los periódicos de hace veinte años o los tiempos de campañas políticas de hace mucho tiempo, nunca aparece el tema de la guerrilla. (...) Es como si no existiera. Lo ignorábamos. Entonces, el sentarse a hablar específicamente de la paz, a reconocer que había un problema [*fue una contribución de Destino Colombia*]. A **Paulo Laserna** le “impresionó muchísimo cuando Ernesto Báez saludó a Francisco Galán y a Felipe Torres, porque hasta ese momento, no había abierto la boca. Dos días antes de que se acabara todo, Báez consideró importante hablar y decirles lo que pensaba. En lugar de hablar nosotros, le habló a Felipe Torres y a Galán, y les dijo: ‘ustedes compañeros saben que habíamos acordado la paz’ (*en el patio de la cárcel que habían compartido*). Lo que le viene a uno como experiencia vivencial es lo que yo llamo la realidad formal y la realidad informal, que son absolutamente divorciadas”.

La presencia de múltiples perspectivas fue reconocida y valorada por todos los participantes. Por ejemplo, en opinión de **Francisco Caraballo**, “Destino Colombia fue un espacio muy bueno para ver las diferentes visiones. Se veían diferencias incluso dentro de la misma insurgencia, de otras corrientes.” **Paulo Laserna** lo vio así: “Fue descubrir unos seres humanos muy especiales con unos criterios de convivencia muy honestos y muy firmes. Ninguno irrespetó al otro y los dos han dado su vida a una causa. Detrás de esas causas hay unos seres humanos muy especiales, que pueden ayudar muchísimo por su condición personal a llegar a acuerdos simplemente por la buena voluntad. Entonces lo que logré hacer fue ‘desclichetear’ al otro, quitar el cliché a la gente. Para **Eduardo Pizarro**, “todos llegamos con la misma desconfianza, con un espíritu competitivo de imponer las ideas, de imponer las convicciones y valores. Lentamente fuimos encontrando el espacio para un diálogo, (...)”

los que convivíamos tres días en un sitio aprendimos el diálogo. Es muy probable que quienes se colocaban en los extremos, que ya estaban en los extremos ideológicos, como Báez o Jaime Caicedo, continuaran iguales. Los que estaban hacia el centro en sentido ideológico, tuvieron más capacidad de diálogo y transformación”. **Camilo González-Posso** tuvo una opinión más escéptica de la multiplicidad de perspectivas: “El grupo era muy variado, pero el mando lo tenían los empresarios. Y la redacción, los funcionarios pagos, el moderador, los conferencistas, el facilitador eran afines al grupo gestor y no había pluralismo allí. Me parece que no obstante eso, el proyecto mantuvo un espíritu bastante amplio”.

A pesar de generar nuevo conocimiento y acercamiento entre personas disímiles, la multiplicidad de perspectivas dificultó el trabajo del grupo y la elaboración de los escenarios. Según **César de Hart**, “yo era bastante crítico frente a las diferentes perspectivas, frente a las ideas presentadas y a los escenarios en proceso. Estaba muy sorprendido con los sesgos de los grupos, muchos de ellos tenían ideas válidas, pero yo seguía siendo bastante crítico frente a las ideas y a las actitudes”. De igual manera, **Eduardo Aldana** vio que “las personas querían que sus ideas quedaran plasmadas en los escenarios. Por ejemplo, la guerrilla quería un escenario donde la guerrilla triunfara. Les parecía terrible que no hubiera un escenario así. Los militares también querían que hubiera un escenario donde ellos triunfaran. Por alguna razón, las personas se aferraban mucho a lo que personalmente querían que quedara plasmado, lo que en sus sueños querían”. De igual manera, **María Emilia Correa** anotó que “en las discusiones, cada persona tiene su agenda propia y sus perspectivas diferentes. (...) Había tantas visiones diferentes entre las personas. Pero, [*el ejercicio*] era muy representativo de la sociedad colombiana legal e ilegal”. **Hernando José Gómez** dijo “que cada cual fue con su propia agenda. La impulsa y la empuja. Eso es legítimo, pero [*hay*] que saber eso”.

Según **Camilo González-Posso**, “Yo creo que en la construcción de los escenarios se reflejaba la postura política de los diversos sujetos que estaban allí presentes. Cada quien hacia esfuerzo para aportar al escenario que le parecía mas probable o, si no le parecía más probable, que era parte de su inclinación. Entonces, aunque el ejercicio suponía que todos hacíamos el esfuerzo de construir de la mejor forma, en cada uno los escenarios, ocurrieron las dos cosas. (...) Hubo tensiones de posicionamiento, sobre todo sobre la elaboración de los textos finales. Los textos finales fueron resultado de una puja. Yo no sé si todos los participantes le pusieron tanta pasión y entusiasmo a la redacción, pero el grupo redactor fue el grupo más cercano al núcleo gestor, es decir al grupo empresarial, entonces allí hubo un choque en la medida en que el grupo gestor tenía por supuesto la sensibilidad propia de los empresarios, eso se reflejó en una discusión permanente, en una prevención de que pudiera darse una parcialidad en la redacción de las conclusiones. (...) Yo creo que también al interior de ellos mismos [*hubo discusión*], contra su propia inclinación, para tratar de frenar un poco el intento de inclinar la balanza y hacer una lectura de los escenarios a favor de sus propias posiciones, entonces allí hubo discusiones, todo muy decente, con lenguaje muy correcto, pero por supuesto con tensión, con contradicción”. **Jaime Caicedo** también recuerda la tensión: “Siempre hubo forcejeo para definir los escenarios. Yo propuse un escenario que se manejó por mucho tiempo como uno de los posibles, creo que estuvo hasta los seis últimos, cuando se descartaron dos. Uno que no era del caso. Pero yo planteé un escenario dentro de la idea de un proyecto democrático. En ese momento no existía Lula [*el presidente de Brasil*], yo lo asimilé como una experiencia de lo que hizo Salvador Allende [*en Chile*]. Lo planteé en el proceso, como si (...) hoy, en vísperas del siglo XXI, fuera posible que hubiera una experiencia de democratizar la sociedad, de avanzar hacia una opción distinta, incluida una opción socialista, por una vía pacífica e institucional (...), pero no pasó. Es que al final

había una especie de votación, se ponían las opciones y la gente iba diciendo, ‘no, esta’, ‘esta’, entonces por descarte se iban sacando. Yo lo veía como un escenario posible, como un escenario que no se podía descartar. Ellos prefirieron utilizar un escenario triunfal, un triunfo de la guerrilla en el establecimiento (...), [*aunque*] nadie creía que eso pudiese funcionar. Entonces ni el escenario de triunfo de una insurgencia armada ni [*la opción de*] una dictadura militar, ninguno de los dos extremos tenía credibilidad”. **Juan Salcedo Lora** lo recuerda así: “Al principio, hubo siempre no fricciones pero sí opiniones encontradas porque de pronto no entendíamos a donde nos quería llevar el moderador con la conducción de un taller y las preguntas. Pero entonces nos dimos cuenta que la misma mecánica nos iba llevando y nos iba convenciendo que debíamos abandonar ciertas posturas con las cuales no íbamos a alcanzar nada. Empezamos a aplicar un poco de tolerancia, un poco de condescendencia, un poco de respetar la opinión ajena. Todo ese tipo de valores que son fundamentales cuando se trata de un grupo tan grande de cuarenta y tres personas. Hubo discusiones y rápidamente se animaba la gente, pero rápidamente se volvía al verdadero camino que fue hacer camino hacia una decisión colegiada. Entonces, así se fueron, y yo creo que en el primer taller se consiguió eso. Tal vez volvimos a tener ese mismo tipo de fricción en el cuarto escenario, porque estábamos llegando al punto final y de pronto veíamos que el final nuestro estaba siendo derrotado por otras opiniones”.

Eduardo Aldana relata cómo percibió el manejo de las tensiones: “Eso se manejó tratando de mostrarles que estábamos buscando espacios bastantes distantes unos de otros para que todos tuvieran espacio. Sin embargo, en el último escenario ‘la unión hace la fuerza’, cuando hablamos de los procesos con la guerrilla, ellos decían que en ese escenario no tuvieron en cuenta a la guerrilla, entonces decían que cómo se atrevían a presentar un escenario donde la guerrilla no tenía participación. Un compañero que le gusta molestar

y hacerle chistes a la guerrilla les decía: ‘es que este escenario es como un tren que está partiendo de la estación, ustedes ahora se pueden subir pero si no se suben se van a quedar’. Una percepción menos armoniosa se nota en esta cita de **Manuel José Carvajal**: “Yo te cuento algo, por ejemplo cuando estábamos en la discusión de los escenarios, de cuáles eran, la guerrilla tenía mucha dificultad aceptando el tres [*de ‘todos a marchar’*] y los argumentos eran el aislamiento [*del país*], [*la violación de*] los derechos humanos, eso va a ser horrible, todo eso y el referente nuestro en esa época era Fujimori. No se me olvida, alguien nos dijo: ‘vea, se los voy a explicar de otra forma, el país esta mamao y decide traer a valor presente los muertos de treinta años y acaban hasta con el nido de la perra’. Esas fueron las palabras casi textuales y ahí como que dijeron “ok, sí”.

A pesar de las tensiones detectadas y las insatisfacciones, “nadie hizo alguna constancia diciendo no, no estamos de acuerdo” (**Rodolfo Torrado**). En similar sentido, **Pablo Tattay** afirmó que “era relativamente fácil lograr consensos porque no estaban los fundamentalistas, los de posiciones radicales. El diálogo era más fácil. No había gente polarizante, no se veían diferencias entre los participantes”. Sin embargo, las críticas apuntan a la posibilidad de fortalecer el proceso de diálogo e intercambio de opiniones. En palabras de **Claudia Blum**: “De pronto, en ocasiones faltó trabajo para eliminar prevenciones o temores. No era usual que personas provenientes de sectores tan disímiles hablaran de frente sobre su visión de la sociedad o sobre problemas nacionales. Este tipo de trabajo exige un diálogo muy abierto y franco, con un ánimo de consenso, en el que se tenga la confianza y la tranquilidad de poder expresar el pensamiento propio sin prevención o incluso sin temor. Evitar esto no era fácil, menos en un país que en ese momento tenía una fuerte polarización. Creo que en el futuro, si se continúa con el ejercicio, deben fortalecerse al máximo los procesos de trabajo que permitan construir ese diálogo abierto y franco”.

8. Los escenarios

El trabajo conjunto de las cuarenta y tres personas diferentes culminó con la elaboración de cuatro futuros *posibles* del país, sin evaluar si eran futuros *probables*.³⁵ Como en Mont Fleur (Sudáfrica) y Visión Guatemala, se buscaron nombres metafóricos para resumirlos. El primero, denominado “Amanecerá y veremos” planteaba una incómoda continuidad en una situación de guerra estancada, sin salida previsible. El segundo, resumido bajo el rótulo de “Más vale pájaro en mano que cientos volando” planteaba un escenario de negociación con alguno de los grupos insurgentes. El tercer escenario fue denominado “Todos a marchar”. Inspirado en el modelo del presidente Alberto Fujimori (1990-2000) en Perú, este escenario recogía la mano dura que muchos colombianos añoraron a finales de los años noventa. Finalmente, “La unión hace la fuerza” era el cuarto escenario, en el que una ciudadanía madura se organizará por la paz.

Aunque Destino Colombia hizo parte de la planeación con fines cognitivos, ya que su fin no era predecir, sino enriquecer el debate y el conocimiento, muchos participantes lo entendieron como un ejercicio de predicciones y de prospectiva.

En retrospectiva, los participantes consideraron que los escenarios fueron valiosos. Al facilitador externo, **Adam Kahane**, le llamó la atención que, en un contexto que parecía desesperanzador, emergieran tres escenarios relativamente positivos y sólo uno claramente negativo. Contrasta esto con la situación de Sudáfrica (el proyecto Mont Fleur), donde sólo uno de los cuatro escenarios fue positivo. A **Manuel José Carvajal** le impactó “el realismo de los escenarios. Para mí ese es un tema importantísimo. Cuando un proceso de estos lo hace un grupo homogéneo el resultado tiende a ser

35 El documento completo que contiene los escenarios se puede encontrar en este enlace: <http://www.generonconsulting.com/publications/papers/pdfs/EscenariosDestinoColombia.pdf>

excesivamente simplista en el quehacer y demasiado optimista en los logros. Al tener un grupo heterogéneo se dan unas discusiones (...) uno veía en esto unas ventajas que para mi son: primero, no presentaba una sola visión, que en Colombia creo que eso es utópico, sino que presentaba para dónde queremos ir, presentaba una serie de alternativas que a la vez eran futuristas pero aterrizadas y eso digamos viendo los escenarios hoy en día lo ve uno con más claridad”. Para **Claudia Blum**, “en su momento, esos escenarios nos permitieron tener un punto de referencia o un panorama de consecuencias factibles, que debíamos tener presentes en cada momento de nuestra labor como líderes en cada actividad social”.

Para **Javier Restrepo**, “con el paso del tiempo y cuando ya íbamos a mediados del gobierno [*del presidente Álvaro*] Uribe fue muy evidente que el tercer escenario se estaba cumpliendo al pie de la letra y eso lo habíamos comentado con algunas personas. Después leí algunas columnas que publicaron sobre eso y nos llamó la atención la cierta lucidez con la que se habían dado esos escenarios y la importancia que ese ejercicio había tenido para nosotros. Sobre todo para mi fue una definitiva desmitificación de todo, porque fue un ejercicio destinado a eso, me imagino que lo que me sucedió a mi le debió haber sucedido a todos los que estaban allí; entender que el futuro no es una carga, que ante el futuro no hay que adoptar la actitud resignada e irracional del que mira como algo que le viene desde afuera; entender que el futuro se construye por las personas y entender que la construcción de ese futuro depende del buen conocimiento que se tenga del presente y, por consiguiente, del análisis de las consecuencias de las acciones presentes”. En el mismo sentido, **Jaime Caicedo** dijo “me llamó mucho la atención el hecho que el escenario digamos autoritario, fujimorista, terminara convirtiéndose en el referente del gobierno de Uribe. Eso salió de la discusión y era un escenario, pero yo le aseguré que (...) el 80 por ciento de la gente no pensaba que ese

fuera un escenario posible, no lo preveía como un escenario deseable tampoco. Yo creo que esto sirvió para eso, para de alguna manera darle legitimidad a una realidad política que se pareciera al escenario”.

También hubo quienes no quedaron satisfechos con los escenarios por razones de forma y por razones sustanciales, específicamente porque sintieron que los escenarios no captaron asuntos esenciales y porque tuvieron la percepción de que en la definición de los cuatro escenarios primó la opinión del grupo dominante, los empresarios. Según **Camilo González-Posso**, “no todo el mundo tenía el mismo interés de incidir en la redacción final. Algunos que somos fanáticos entonces estuvimos en el detalle. Para los otros hubo un escenario general y una delegación, pero en el caso mío, pensé que esto era tan importante que no tenía sentido delegar nada. No quedé completamente satisfecho con las redacciones finales”. Respecto al contenido de los escenarios, opinó lo siguiente: “Me sorprendió que la solución negociada aparecía para ese entorno empresarial, más vinculado al establecimiento, al poder actual. Aparecía como una derrota. Esa es la percepción. Eso me sorprendió, yo lo aprendí allí. Yo creía que la idea de la solución negociada podía ser una confluencia entre todos los sectores de la sociedad. Me costó trabajo comprender que era una derrota, que el escenario ideal para quienes manejan los hilos del poder es la solución militar. Lo ideal es derrotar a los insurgentes terroristas o fuerzas irregulares. ‘Si no logramos derrotarlos, hay un mal menor que es negociar con ellos, y ojalá que en ese negociar aparezca una derrota de ellos’”. **Jaime Caicedo** también expresó sus objeciones respecto al contenido de los escenarios: “A mí no me convenció mucho la parte final de la metodología y la forma como se acondicionaron los escenarios, porque de todas maneras los escenarios se diseñaron con la idea de darle una presencia principalmente al tema de la guerra, minimizando las contradicciones y la crisis social del país. Sólo se centró en la guerra y la paz (...) y no se abordó la crisis, se le dio poco peso, tanto que incluso

quienes íbamos más imbuidos de lo social no logramos que se tomara suficientemente en cuenta la reivindicación social. Se perdió de vista el problema del grueso de la crisis social, de la deuda social. Desde luego que todo eso salió y en todos los escenarios está, pero la importancia, el peso de esto en el diseño de los escenarios, no. Más se vinculó las soluciones y las salidas y la reinvidicación al tema de la guerra, a la forma de cómo enfrentar ese problema bien por vía de un dialogo o por una medida autoritaria. (...) No me cuadra que ninguno de los escenarios apuntaba a lo contrario del autoritarismo, es decir, a una opción de reformas sociales, de cambio democrático. Se banalizó en los nombres el contenido más profundo de los escenarios posibles. No se preveían escenarios de reformas y cambios. Se generaron más en el afán de cómo dejar sin discurso y sin opción a la insurgencia. Un poco como resolver por sustracción de materia, resolver el problema de la paz y la guerra sin una negociación, sin tener en cuenta a los actores armados, a los actores guerrilleros. Más como el resultado de que se hicieron unas reformas y esas reformas captaron la atención de la gente y entonces se acabó la guerra. Esto negando el origen social, el origen histórico, de la desigualdad, el origen estructural e histórico del conflicto armado. El escenario que quedó como el más democrático, el camino más pacífico, pues a mi no me pareció que reflejara esa opción. Quedó más como un resultado de circunstancias extremas pero de ausencia de cambios democráticos. Los escenarios no tocaron las raíces del problema.” En el mismo sentido, **Francisco Caraballo** opinó que “no se trataron las causas profundas de la violencia. Se aprovechó la ocasión y conocimiento que se dio ahí para afianzar en forma negativa algunas posibilidades de solución de unos sectores”. **Pablo Tattay** no tuvo la misma opinión: “Me llamó la atención que en el ejercicio, a pesar de que venía de empresarios en su mayoría, los otros sectores tuvieran un papel importante, pudieron hacer presencia y dejar planteadas las ideas que tenían. Había diversos sectores y los otros, a pesar de ser inferiores en número, lograron apor-

tar ideas y contenidos en igualdad de condiciones que los empresarios, que eran mayoría”.

Hernando José Gómez criticó a los escenarios por razones de viabilidad. En su opinión, “hay algunos escenarios que son supremamente lindos pero muy *naive*. Hay otros que son mucho más realistas”. **Maria Emilia Correa** y otros sugirieron que no se le prestó suficiente atención al papel del narcotráfico en Colombia: “Creo que el tema de la droga es más importante en el cambio de un escenario a otro. También, la presencia de los narcos crea problemas en varios sectores de la sociedad, como el crimen donde no hay respeto por la ley ni respeto por las instituciones políticas del país”.

A pesar de las voces insatisfechas, los participantes concuerdan en el logro que representó, de por sí, “que fuimos capaces de sentarnos todos en la misma mesa de pensar y buscar una solución harmónicamente durante quince días...amablemente, durante quince días” (**J. Mario Aristizábal**). La primera fase de un ambicioso proyecto había concluido.

9. Diseminación

Entre julio de 1998 y diciembre de 1999 se realizó la segunda fase del proyecto Destino Colombia, consistente en la difusión y divulgación de los resultados del ejercicio de planeación. Según una ayuda de memoria del grupo promotor, en esa fase alcanzaron a realizarse alrededor de trescientos foros informativos y talleres de reflexión en diferentes lugares de Colombia y el exterior en empresas, entidades del sector público, colegios y universidades, gremios y asociaciones, fundaciones y corporaciones.³⁶ La directora ejecutiva de Destino Colombia, **Inés de Mosquera**, capacitó a varios multiplicadores “para que pudieran hacer los talleres en sus espacios, y mucha gente hacía eso, y eso era como prender una llamita de pólvora, y yo prendía la

36 Agradecimientos a Inés de Mosquera por hacer disponible este documento.

llamita aquí y quién sabe a dónde iba a dar eso. Obviamente no se volvía nunca ni tenía yo la capacidad de saber qué había pasado. Eso es como botar una piedrita en el río que hace mil honditas allí en el agua y llega un momento en que uno no sabe a dónde llegaba y qué pasó”.

El grupo promotor tuvo el dilema de si se divulgaba el material en la campaña presidencial en marcha, o no. “Tratamos de hablar con los candidatos potenciales y no logramos que se sentaran a escucharnos”, recuerda **Paulo Laserna**. Según **Eduardo Aldana**, “tomamos una decisión que es crucial. No consideramos legítimo incluirlo en las elecciones presidenciales de ese año y entonces el grupo decidió que no se publicarían los escenarios hasta después de las elecciones, porque no considerábamos que tuviéramos derecho de influir en los colombianos. Ese no era el propósito, el propósito era enriquecer la discusión de los colombianos sobre el futuro de Colombia. Pero si nosotros publicábamos los escenarios antes, influíamos en la posición de los candidatos a la presidencia”. Según **Manuel José Carvajal**, “a eso le dimos múltiples debates y el temor era que en una campaña política se dice lo que se les ocurra. Ahí la parte racional no funciona, entonces tomamos la decisión de divulgarlo una vez ya hubiera presidente electo y efectivamente así lo hicimos”.

Por otro lado, el documento-resumen de Destino Colombia fue distribuido gratuitamente como separata con ocho periódicos del país (El Tiempo, El Heraldó, El Universal, La República, La Patria, El Colombiano, El País y Vanguardia Liberal). En un momento estratégico, el domingo (11 de enero de 1999) antes de la inauguración de las negociaciones de paz del gobierno de Andrés Pastrana (1998—2002) en el Caguán, fue emitido, en las principales cadenas de televisión nacionales y regionales y en horario triple A (8:30 p.m. – 9:30 p.m.), el video producido para documentar la experiencia de Destino Colombia, emisión que tuvo un alto *rating* del 60%. No fueron realizadas gestiones para compartir el do-

cumento y los resultados con el gobierno saliente, considerado ilegítimo por el grupo promotor.

Dado el momento político que se estaba viviendo, marcado por el cambio de gobierno y la pronta iniciación de un proceso de negociación con las FARC, el grupo promotor decidió presentar los escenarios al entrante gobierno de Andrés Pastrana (1998 – 2002). **Manuel José Carvajal** lo describe así: “Fuimos donde el gobierno a contarle de qué se trataba y que creíamos que era algo que podía ser útil para usarse en ese proceso [*de negociación*] con una ventaja adicional, y es que ellos no lo podían clasificar de partidista porque no habían participado [los partidos] y habían participado todos los actores del conflicto con todas las autorizaciones del caso. (...) A esa reunión yo no pude ir, fue una reunión con Pastrana y Víctor G. Ricardo y lo que entiendo es que Pastrana se levantó a los quince minutos, no le pararon ni cinco de bolas, o lo desestimaron o no les pareció que fuera útil. (...) Lo que pensamos ingenuamente, viéndolo hacia atrás era, si uno presentaba un trabajo bien hecho, con metodología, con dedicación, como lo hicimos, a un gobierno que estaba arrancando un proceso de negociación y de reconciliación de país, por lo menos creíamos que iba a ser útil y lo triste de eso es que yo no sé si lo analizaron al interior, (...), conclusión, no se cuál haya sido la razón, no se usó. Y yo creo que hubiera podido ser un insumo decir, si vamos a arrancar, para dónde queremos ir, cuál es el país que queremos construir”. Otro participante, **Augusto Martínez**, confirma: “Nosotros le presentamos a Pastrana el ejercicio y el no le dio mucha importancia. Cuánto lo asimiló, no sé”. Según **Inés de Mosquera**, “no logramos que el gobierno de Andrés Pastrana encontrara que nuestra herramienta era una ficha buena para sus rompecabezas. Estaba allí toda esa experiencia y estábamos todos muy dispuestos a mirar cómo eso podría aportar al proceso de paz, pero ellos no lo veían, como que no logramos hacer ese ‘clic’.”

Por sugerencia de la Federación Nacional de Cafeteros, el centro de investigación Fedesarrollo hizo una evaluación económica de los escenarios.³⁷ Según esta evaluación, el cuarto escenario resultaba ser el escenario con mayor impacto económico y de mayor rentabilidad para el país. En encuestas realizadas en talleres de reflexión, tras la presentación al aire del video, en universidades, colegios y eventos públicos, consistentemente el cuarto escenario era considerado el deseable. Finalmente, un encuentro financiado por el PNUD en Guatemala en el año 2000 con otras iniciativas de diálogo cívico de Guatemala, Colombia y Sudáfrica tuvo como propósito reflexionar sobre los retos y la futura dirección de los diálogos cívicos comparar el trabajo de escenarios cívicos con otros enfoques para impulsar otros procesos nacionales o regionales de diálogo cívico³⁸.

A pesar del significativo esfuerzo realizado para divulgar Destino Colombia, establecer puentes hacia la sociedad y el Estado, el balance diez años más tarde es moderado y refleja la dificultad de mantener el impulso creado en y con los talleres. Por un lado, la divulgación no había sido planteada como una responsabilidad colectiva sino individual, en el sentido de que cada uno se encargaba de difundirlo en su respectivo espacio. Esto puede explicar la progresiva disminución del grupo involucrado en la difusión. Por otro lado, Destino Colombia fue “un grupo que se conforma accidentalmente y que funciona por una tarea, pero que como grupo

37 Fedesarrollo, 1998. *Evaluación económica de los escenarios de Destino Colombia*, Bogotá, septiembre (documento sin publicar).

38 Lograron plantear varias preguntas. La principal fue: ¿cómo garantizar que un proceso de diálogo produzca resultados concretos? Esta inquietud tomó varias formas: cómo conectarse con los actores políticos; cómo conectarse con el público en general; cómo seleccionar un grupo de participantes representativo y con credibilidad; cómo comprometerlos plenamente como individuos en el proceso de diálogo; cómo garantizar que ellos continúen con sus compromisos. Bettye H. Pruitt, (ed.). 2000. Taller sobre escenarios cívicos/Diálogo Cívico. The Society for Organizational Learning. Antigua, Guatemala, 8-10 de noviembre. Programa de las Naciones Unidas (PNUD).

no tiene más vida porque sigue existiendo la divergencia” (**Augusto Martínez Carreño**), situación que pone límites realistas a la diversidad, sobre todo en lo que concierne la sostenibilidad del esfuerzo. El que la mayor parte de los participantes mantuvieron poco o ningún contacto transcurrido el ejercicio apoya este punto.

Otros factores que contribuyeron a las dificultades en la divulgación fueron “que no se le hizo seguimiento (...) y la última etapa, que era la más interesante, que era la de difusión, fue una etapa que prácticamente nunca se llegó a dar” (**Javier Restrepo**); la falta de “liderazgo de alguien. Hay que mantener la comunicación del grupo durante y después del proceso, el liderazgo para el manejo del proceso (**Ana Mercedes Gómez**); “y la supervivencia económica del esquema. Necesitas un manejo celoso del proyecto porque puede morir o debilitarse en tus manos (**Ana Mercedes Gómez**); “en la promoción. No tuvimos un acierto grande en el título de los escenarios, en titular los escenarios como en el ejemplo de Sudáfrica, donde bastaba el título para que la gente comprendiera el escenario” (**Rodrigo Rivera Salazar**). **Germán Medina** tiene una opinión similar: “No sé si hubo razones políticas o económicas, pero faltó decirle a Colombia, con una campaña, con una cosa de persuasión, qué era Destino Colombia, qué había logrado y qué había visto. Creo que eso fue una gran falla, entonces todo ese esfuerzo de alguna manera se perdió, sólo unos pocos colombianos pudieron vivir esa experiencia. (...) Creo que le faltó la difusión para poder hacer ese impacto, porque la gente a la que se le dieron los talleres quedó impresionada, pero era muy poquita gente y esta cosa tiene que ser masiva, esto se tiene que vender como se vende Coca Cola, que todo el mundo la quiere tomar, se necesita que todo el mundo consuma Destino Colombia”.

En resumen, diversos factores fueron señalados para explicar por qué, a pesar de los múltiples esfuerzos realizados, Destino Colombia no se conoció ampliamente. Ante esta situación, para el grupo promotor quedó la duda de cómo

multiplicar su impacto. En palabras de **Inés de Mosquera**, “eso de entender con qué herramientas uno pasa de todo esa reflexión, sensibilización y ganas de hacer algo a poder lograr que eso se concrete en acciones, eso tampoco está escrito, y nosotros lo que decíamos era que cada quien tenía que asumir su responsabilidad y no esperar que todos le digan qué hacer y cómo y cuándo y dónde y con qué. (...) A fuerza de estar dedicándole tanto tiempo y viendo que de pronto el momento no estaba listo para que eso trascendiera más allá de lo que habíamos hecho, dejamos el proyecto hibernando. Yo siempre pienso que eso es como con los osos, que están allí en un invierno, allí dormidos, mientras llega la primavera y vuelven a salir. Yo pienso que con Destino Colombia tarde que temprano va a pasar algo parecido”.

DESTINO COLOMBIA EN RETROSPECTIVA: EL IMPACTO

Las secciones previas mostraron la valoración generalmente positiva que los participantes de Destino Colombia hicieron del ejercicio en diferentes aspectos: la metodología empleada, las reglas de juego, la diversidad de perspectivas de los integrantes, las reglas de juego y el espíritu de tolerancia y confianza. Varios años más tarde, ¿qué piensan del impacto que tuvo el ejercicio, en sus vidas, sus profesiones y el país?

1. Impacto en la vida personal

Con escasas excepciones, los participantes de Destino Colombia reportaron un alto impacto del ejercicio en sus vidas personales, reflejado tanto en el cambio de opiniones, en la adquisición de nuevo conocimiento, en la ruptura de estereotipos y en el acercamiento humano a personas con las que en su cotidianidad no entrarían en contacto. Este dato es llamativo por cuanto fue reportado tanto por personas involucradas previamente en ejercicios afines a los diálogos cívicos y la diplomacia de múltiples niveles (de las cuales se esperaría un sesgo a favor de una valoración positiva del ejercicio) como también de personas para las cuales esta era la primera oportunidad de intercambiar opiniones y reflexiones con un grupo diverso (política, social, económica y profesionalmente) de personas.

“Lo bueno de ese trabajo desde el punto de vista personal es que se enriquece uno, mejora su visión, ve alternativas diferentes” dijo **Rodolfo Torrado**. “Sí se lograron cambios, sobre todo de mentalidad”, dijo **Francisco Caraballo**. Para **Alejandro Sanz**, “la evaluación de lo que eso me enseñó a mí como persona, el tener la oportunidad de participar en diálogos con los que uno tiene unas distancias muy grandes. El conocimiento directo que eso le permite a uno, entender cómo esas personas que piensan tan distinto, cómo se gestan

esas visiones diferentes. Para mí lo más importante de todas estas cosas es el desafío de si en las personas hay diferencias muy hondas, estas se puedan superar y pueda haber una comunicación que no esté contaminada por las mismas. Hubo varias cosas muy impactantes en eso.”

Para **Germán Medina**, “en mi vida personal me organizó para saber cuáles eran las prioridades mías, el concepto de la familia, el de los hijos, eso me lo dejó clarifico, que debía plantear unos escenarios, porque uno va cumpliendo etapas en la vida, el trabajo y eso me lo dejó claro”. Según **Inés de Mosquera**, “en realidad el mayor impacto y el mayor beneficio de un proyecto de estos es para quienes lo viven. A todos los que estuvimos allá adentro, eso nos impactó profundamente, porque [éramos] gente de extremos, opositores podría decirse, que no se cruzaron palabra. Acabaron no íntimos pero sí con un nivel de confianza, de acercamiento y de escucha de uno hacia el otro. Yo creo que eso fue muy positivo. La manera como uno se da cuenta de que tiene estereotipos y que tiene sus maneras de pensar tan encaminadas y que cuando tiene la oportunidad de oír personas que uno las clasifica de una manera y ponerles atención, y darle de entender la manera como ellos ven las cosas. Eso les comunica que en el trasfondo hay otro ser humano que tiene muchas similitudes con uno mismo y que entonces de golpe uno estaba equivocado en la manera que percibía a esa otra persona. O de pronto, que la manera como la percibía no dejaba que ni siquiera uno escuchara el mensaje que quería dar. Todas esas cosas me parece que uno con el tiempo va entendiendo, que el mayor impacto fue en este grupo de quienes participaron en mi vida personal. Yo creo que es la experiencia más bonita en que he participado, en la que yo siento que más aporté al país, en la que más aprendí, en la que más sufrí, por la que más me estresé. (...) Pienso que con respecto a las cosas que uno cree que son imposibles [*después de pasar por el ejercicio*] se vuelven mucho más viables. También [*aprendí*] que por más diferencias ideológicas y de sec-

tores y de regiones y de edades y de razas y de lo que sea, hay una serie de comunes denominadores en todos nosotros que yo creo que son los elementos que uno primero debe tratar de encontrar para unir a un grupo, (...) yo creo que un elemento que le da a uno más posibilidades de tener éxito en un grupo tan disímil es hacerle caer en cuenta al grupo que tienen cosas en común, en sus sueños, en su manera de querer a su país, en su manera de querer ver a su familia”. Según **Germán Montoya**, “creo que fui un buen observador y me alimenté bastante del proceso”.

Ilustrando el impacto del ejercicio en el ámbito empresarial, **Augusto Martínez** señaló: “yo creo que [*el impacto*] es bastante, y tan importante el impacto en la vida personal como en la profesional, porque es una mejor comprensión de la sociedad. Usualmente uno comienza de una visión muy recortada, de ver las cosas a través de las cifras de una empresa. Y las personas y los movimientos entran en torno a mirar al negocio como que no existe, entonces le hacia a uno tomar una consciencia con la multiplicidad de variables que hay y la complejidad en la relación de esas variables, que para el negocio mismo es considerable”.

También hubo quienes pusieron límites realistas a la euforia respecto al impacto personal de Destino Colombia. “No creo que el ejercicio le vaya a cambiar el carácter a ninguno. Sí enriquece y aporta nuevos elementos como todo tipo de estas experiencias, pero no creo que haga transformaciones en la vida de cada uno” dijo **Pablo Tattay**.

2. Impacto en la vida profesional

Como el impacto en la vida personal, el impacto en la vida profesional también fue significativo. Muchos participantes adoptaron y multiplicaron la metodología de planeación por escenarios en sus organizaciones, pero también se beneficiaron de los conocimientos adquiridos en el proceso del ejercicio para pensar de manera diferente los problemas y los retos de su cotidianidad profesional.

“Salir, digamos, de la cueva técnica y mirar otros aspectos de la vida del país [*fue importante*]. (...) Después de eso, me ayudó mucho como jefe negociador del TLC para entender las partes privadas y saber más de todas las regiones del país y de diferentes sectores sociales, las ONG, la salud, la educación, etc.” dijo **Hernando José Gómez**. En el mismo sentido, **Maria Emilia Correa** dijo: “El proceso y los talleres de Destino Colombia fueron increíbles. Tuve la oportunidad de establecer relaciones humanas con otros participantes y, de compartir ideas con personas de perspectivas distintas a la mía. Este ha sido el mejor proceso de mi carrera profesional”. De igual manera, según **Eduardo Pizarro**, “en mi vida profesional, hoy en día la reflexión en torno a escenarios a futuro hace parte de mi propia reflexión. Constantemente en el trabajo intelectual uno hace referencia a escenarios a futuro. Uno tiene una mente más abierta. Antes pensaba más a partir de rigideces intelectuales. Eso me parece que es muy útil para Colombia, crear una mentalidad de escenarios a futuro posibles, plausibles y reales me parece que puede producir un impacto original. (...) El impacto fundamental que nos transformó a todos fue mirar de otra forma el futuro de Colombia, porque todos mirábamos el futuro de Colombia a través de nuestros valores y convicciones, aquí fue a partir de dinámicas de escenarios abiertos donde uno puede incidir en procesos históricos, donde uno puede mirar escenarios posibles y plausibles, donde se puede partir de posibilidades reales que implicaba construir puentes con sectores distintos, porque en Destino Colombia había gente de diferentes sectores políticos y económicos, escuchando a diferentes líderes, uno tenía que ponerse en los zapatos del otro, y me parece que para lograr construir en Colombia la paz hay que ponerse en los zapatos del otro y ver cuál es la perspectiva del otro”. Según **Germán Medina**, “en el tema laboral, en mi vida profesional, por el tipo de trabajo mío, que es asesoría a políticos y campañas en el gobierno, pues me ha dado una metodología y un norte que facilita este tra-

bajo.” **Javier Darío Restrepo** incorporó la metodología a los talleres de ética con los periodistas: “Comencé a ahondar un poco en esa idea, de la actividad del ser humano frente al futuro, hasta llegar a una afirmación de un analista de medios muy interesante ‘el presente es un futuro que comienza’ y eso nos quedó muy claro allí [*en Destino Colombia*], indudablemente estaban empezando muchas expresiones de futuro”. También **Camilo González-Posso** utiliza Destino Colombia en ejercicios pedagógicos para analizar el conflicto y en seminarios: “Aquí utilizamos como uno de los elementos de referencia a Destino Colombia, (...) en la pedagogía que hacemos por la paz, para generar una cultura, para mostrar que hay varias alternativas, para producir en la gente la idea del diálogo, de la incertidumbre, de mostrar que los caminos son diversos, de que se puede hablar, de que pueden existir reglas del juego para conversar, que podemos sentarnos a hablar entre antagonistas y que se puede encontrar un espacio, y hay allí un mensaje de tolerancia interesante, unas reglas del juego que se acordaron al principio de la sesión de Destino Colombia, unos códigos de comportamiento para hablar, que incluso después hemos presentado en otros escenarios. Hemos llegado a mesas de negociación y decimos, ‘cojamos ese reglamento de Destino Colombia’”. De igual manera, **Jaime Caicedo** y **Juan Salcedo Lora** anotaron que usan la metodología de escenarios en sus ejercicios profesionales.

3. Impacto político

Tratándose de un ejercicio sin precedentes en términos de su composición, su metodología, sus resultados y del impacto positivo que se percibe a nivel personal, sorprende la evaluación negativa y generalizada de su impacto en la política.

“Fallido. No creo realmente que tuvo un impacto en el proceso político colombiano. [*Aunque*] es difícil para determinar, o si es consecuencia de Destino Colombia” dijo **Ana Mercedes Gómez**. “No, ninguno, sirvió para legitimar los

gobiernos posteriores”, dijo **Jaime Caicedo**. **Francisco Caraballo** tuvo una opinión similar: “El proceso político no se impactó directamente para tener un intercambio activo. No se trataron las causas profundas de la violencia”. “Yo creo que tal vez eso fue un problema luego en la involución, en el proceso de comunicación, pero en todo caso no hubo impacto social”, dijo **Rodrigo Rivera**. “No hay mucho [*impacto*]. Los escenarios son difíciles para emplear. ‘Todos a Marchar’ no suena muy democrático. No podía ir a la mano dura en un régimen democrático”, dijo **César de Hart**. “Muy poco” complementó **J. Mario Aristizábal**. “Se perdió la posibilidad de que esto hubiera tenido un impacto más de conjunto en la sociedad. Obtuvo alguna divulgación de medios pero se vio como un ejercicio de un sector que invitó a otros y que hicieron unos talleres, pero no como una propuesta de alternativas”, opinó **Camilo González Posso**. “Impacto, ninguno”, dijo **Paulo Laserna**. Y **Alejandro Sanz** dijo: “Soy tan ajeno a la política, la verdad no tengo ni idea, pero adivinaría que ninguno”. “Muy poco”, dijo **Germán Montoya**, “el gobierno y el poder político estaban en otras cosas. No logramos penetrar.” **Eduardo Pizarro** también opinó: “Ningún impacto; tuvo impacto en las personas que conformaron el equipo y tuvo un débil impacto en el proceso colombiano. Es una paradoja, pero si las personas que conformaron Destino Colombia hubiesen hecho esa experiencia hoy, el impacto hubiera sido infinitamente superior. En ese momento éramos personas con débil influencia social y terminamos siendo personas con alta influencia social. En ese trabajo [*hay que*] aportar personas con alto liderazgo social. Esa es la gran paradoja de Destino Colombia”. Según **Germán Medina**, “le faltó la difusión para poder hacer ese impacto, porque la gente a la que se le dio los talleres quedaron impresionados, pero era muy poquita gente y esta cosa tiene que ser masiva”. “A nivel político, como hubiéramos querido, como impactar un proceso de paz o algo así, yo no creo que [*tuviéramos impacto*]”, dijo **Inés de Mosquera**. “Estuvo completamente desvinculado de la acción”, comenta **Adam Kahane**.

En parte, el limitado impacto tiene que ver con los propósitos del grupo promotor, temeroso de que una vinculación explícita a los procesos políticos “contaminara” el ejercicio y lo volviera un bien de consumo y manipulación partidista. Como queda claro en esta cita de **Manuel José Carvajal**, la percepción al iniciar el proceso era que “político que toque [*este proceso*], lo [*acaba*] porque los otros políticos por principio lo tienen que atacar”. También **Juan Salcedo Lora** recuerda la cautela frente a la “politización”: “Lo primero fue que nos pusimos de acuerdo en las primeras reuniones que a ese proceso (...) no debíamos de invitar a ninguno de los candidatos que en ese momento aspiraban a la Presidencia de la República. (...) Hicimos un acuerdo general: no podemos traer aquí a este foro un candidato presidencial porque no podemos politizar. Segundo, no podemos traer a nadie del gobierno porque no queremos que se vaya a confundir nuestro programa de planeación por escenarios con alguna acción de tipo gubernamental. Como el gobierno estaba de prestigio caído, no se quería eso”.

Esto, a la postre, se ha revelado como una paradoja inevitable: Si bien la exposición a la política partidista presenta un riesgo en la medida en que la competencia electoral expone, manipula y, posiblemente, quema y desgasta buenos proyectos, el aislamiento limita las posibilidades de multiplicación, ampliación y acogida por grupos diversos y, sobre todo, su transformación en políticas efectivas y planes de acción.

Hoy, esto es algo que reconocen los integrantes del grupo de Destino Colombia. “Si uno quiere tener éxito, las personas que tienen el poder tienen que oírlo de una u otra forma, porque si no, no vas a poder hacer cambios” declara escuetamente **Manuel José Carvajal**. Y continúa: “Uno necesita en eso una independencia, (...) una asepsia grande. Pero eso a su vez debilita, porque no tiene dueño. Pero eso que permite que ese grupo se reúna es a su vez una debilidad porque después los políticos no se adueñan en el buen sentido de la palabra. Es de esas cosas que, como los dueños somos todos,

entonces no tiene dueño y realmente no se logra la apertura, esa discusión abierta. Si la gente va a estar pensando que le van a echar vainas y ‘esto me enreda’, con esa mentalidad de político que andan viendo diez mil jugadas a la vez, (...), si ellos no sienten, que fue lo que logramos, que la gente participara y hablara abiertamente, si eso no se da, la gente no te participa, pero cuando sale esto es algo que sí, es de todos. Una construcción colectiva, pero qué político le mete a una construcción colectiva a no ser que tenga votos para él, y si son para él, no pueden ser para el otro. Y con esta heterogeneidad, peor”. Para **Inés de Mosquera**, “yo con el paso de tiempo en realidad lo que he venido reflexionando es el impacto de un proceso de estos a nivel del país, a nivel de los actores que participaron en el proceso y a nivel de los distintos estamentos de la sociedad. Porque nosotros quisimos tener un impacto mucho mayor del que tuvimos.” Según **Eduardo Pizarro**, “había sido probablemente el error, que se decidió desvincular a personas que tuvieran liderazgos de carácter político para evitar que luego la experiencia pudiera ser instrumentalizada por personas que tuviesen apetitos de representación política, y me parece que eso termino restándole fuerza a la experiencia”. Para **Paulo Laserna**, “uno en el proceso no tiene vacíos sino en el uso que de eso se tenga después. Me acuerdo que [*intentamos que los candidatos presidenciales nos escucharan, y no lo hicieron*]. (...) Simplemente para que tengan la credibilidad debe haber gente que maneja el establecimiento, y cuando hay gente del establecimiento tratan de coartar el uso y los resultados de ese proceso”. **Hugo Estrada** comparte la opinión: “Nunca me arrepiento, pero creo que si yo tuviera que hacer eso de nuevo hoy, le daría un cambio sustancial. Nosotros quedamos extremadamente puristas en el desarrollo del proyecto y resulta que el proyecto no iba más lejos y no preveíamos cómo debiera ser la mecánica para que fuera más lejos. La otra es que esto tenía que terminar en que alguien lo acogiera políticamente y no lo obtuvo porque precisamente lo protegimos contra la política.”

Para algunos, la coyuntura particular del país explica la dificultad de generar una mayor inercia y aprobación social. Así, según **Manuel José Carvajal**, “hubo algo que como que no hizo ‘clic’. Viéndolo también retrospectivamente, yo siento que el estado de ánimo del país en ese momento era un estado de ánimo pesimista (...) estábamos agobiados con todo lo que había pasado, uno no sueña cuando está pesimista”. **Eduardo Pizarro** tiene una opinión similar: “Nosotros nunca logramos insertar esta experiencia como ocurrió en la experiencia de Sudáfrica porque allí en un escenario de transición los escenarios se convirtieron en agenda pública. Muy probablemente lo que pasó con Destino Colombia es que la coyuntura no era la favorable. Porque no era una coyuntura de aprobación social. En otras partes del mundo han ocurrido en momentos de transición y entonces se incorporan rápidamente en la agenda pública”.

Por otro lado, para otros el impacto en la política no fue insignificativo. Esto puede relacionarse con que adoptan un umbral menos ambicioso en cuanto a la definición de impacto político. En vez de utilizar la acogida del proyecto por figuras estatales y su transformación en un proceso político nacional como vara para medir impacto, se reduce la expectativa y se retoma la importancia del nivel micro, casi personal, y el efecto que desde allí puede tenerse sobre los procesos, desde abajo hasta arriba y de forma horizontal. En esta visión de impacto político, el efecto logrado en personas que ocupan cargos o posiciones de liderazgo estratégico, tanto por novedad como porque refuerza prácticas habituales, se traduce posteriormente, y quizás de forma más duradera que a través de la adopción de una política pública, en impacto político más amplio sobre sus entornos, actividades y procesos públicos.

En consecuencia, algunos participantes no desecharon categóricamente la posibilidad de que el ejercicio de Destino Colombia haya tenido impacto. Según **Javier Sanín**, por ejemplo, “si se miran muchos de los asistentes con una des-

tacada actuación política en lo electoral, en la academia, en los procesos de paz, en los medios de comunicación y en otras instituciones, creo que el impacto fue muy grande. Tal vez no hubo un efecto muy visible en el ‘proceso político’ al no convertirse los escenarios en partes de programas de los partidos o en propuestas de algún candidato presidencial, pero eso sería pedir demasiado, ya que el proceso no estaba pensado para partidos o políticos profesionales únicamente, y el propósito confesado tampoco era el de convertir los escenarios en propuestas políticas electorales.” También para **Camilo González-Posso** “el impacto fue un impacto indirecto, un impacto invisible, silencioso, más por las características personales del grupo (...) cada uno continuó comprometido y utilizó esas herramientas como herramientas de su participación, de su proyección”. Además, “todos los demás han estado muy presentes en los acontecimientos políticos del país, desde los generales hasta los guerrilleros hasta los paramilitares, allí están. Son los protagonistas de la historia actual, muchos de los que estaban allí, en su esfera, los que eran de negocios, los que eran de la academia, cada quien sigue siendo un sujeto activo en la construcción de escenarios y pienso que todo ese grupo continúa teniendo en ese ejercicio una referencia. Me parece que eso ha marcado mucho. Uno se encuentra con cada uno de ellos en una parte y ves una referencia obligada”. Esto reflejaría, en últimas, el “buen ojo” del grupo promotor a la hora de seleccionar a los participantes.

“Yo creo que más bien hubo impacto en actores que están hoy en día jugando en el ámbito político. A través de esos actores y de haberlos impactado cambiándoles mucho el paradigma y generando confianza entre sectores con los que no tenían acercamiento, [*surgió*] algo tiene que haber incidido, porque todos estamos de acuerdo en que a todos nos impactó. El sector sindical y el sector empresarial se tendieron muchos puentes allí con los actores de ambos grupos que sí generaron posteriormente la posibilidad de en determinadas situaciones en la vida política nacional contar con

ese amigo que está en el otro lado, que facilita salidas o soluciones, o evita cosas”, dijo **Inés de Mosquera**. Y continuó: “A lo largo de estos años, me siguen contactando personas. Siguen curiosos del proceso, de cómo ha impactado o por ser un ejemplo o la razón de ser de alguna organización. Eso ha tenido unas repercusiones increíbles”. En el mismo sentido, **Eduardo Pizarro** dijo: “Yo creo que la experiencia de Destino Colombia no fue exitosa en término macro, la verdad fue que los escenarios de Destino Colombia no incidieron en el curso de los acontecimientos políticos como sí había sucedido en Sudáfrica, pero tuvo un extraordinario éxito micro: La casi totalidad de los miembros de Destino Colombia ocupan roles de liderazgo económico [y *político*], muchos de ellos ya eran personas de significación pero hoy en día casi todos [*lo son*], **Luís Eduardo Garzón** como alcalde, **Ernesto Báez**, los máximos líderes de las autodefensas, muchos de [*los participantes de Destino Colombia*] después fueron ministros, es muy impactante cómo transformó a las personas y que todos saltaron al liderazgo político, por ejemplo, **Claudia Blum** como presidenta del Senado”. Según **Augusto Martínez**, “yo creo que sobre las personas y sobre la comunidad, allí hay un impacto. Para mí el más evidente es la cuestión del diálogo, el ambiente del diálogo. Es posible hablar. Siempre me llamó la atención que el candidato Pastrana, cuando estaba muy cerca ya a las elecciones, hizo el contacto con las FARC y abrió la puerta del proceso del intento de proceso de paz con las FARC y Pastrana. Y ese contacto para él, creo que aportó bastante en el resultado de las elecciones. Esa variable de traer a la guerrilla al proceso de las elecciones, creo que allí Destino Colombia había creado ya un ambiente que pudo incluir. El resultado no logró el proceso de paz, pero eso es un proceso dinámico de muchas rondas de avances y a veces de retrocesos, pero creo que allí hubo para mí [*impacto*]”. “Yo creo que [*Destino Colombia*] tuvo impacto en la visión de algunos, en cambiar la forma de ver las cosas, pero no hubo un impacto específico en el proceso

político, fue un impacto relativo más por ampliar y mostrar otras visiones”, dijo **Moritz Akerman**.

Un ejemplo de este impacto indirecto lo aporta **Camilo González-Posso** cuando relata cómo “me encontré en Tierralta (Córdoba), en la instalación de la mesa de negociación con los paramilitares. Fuimos con una delegación de la OEA y una iniciativa de paz. Nos sentamos en una fila frente a una fila de comandantes de los paramilitares y con sorpresa, el jefe paramilitar de la reunión, Iván Duque, tomó la palabra y lo primero que dijo es, ‘me complace encontrar aquí con el ex-ministro Camilo González con quien estuve en Destino Colombia’ y echó una hora de cuentas sobre Destino Colombia con anécdotas y con todo”.

A fin de cuentas, hacer una evaluación juiciosa de impacto de Destino Colombia, como de otras iniciativas de paz, es un asunto complicado, por la dificultad de aislar otras variables, cuantificar y categorizar el impacto en diferentes niveles y rastrear los efectos en cada uno de los participantes. Sin embargo, llama la atención, por un lado, el rechazo categórico de la posibilidad de que Destino Colombia hubiera tenido impacto, y, por el otro, que algunos participantes, al modificar su visión de impacto, sí vieron que Destino Colombia pudo (y puede) tener un efecto mayor del abiertamente visible.

4. Resumen impacto

Las secciones previas confirman lo que predice la literatura sobre los ejercicios de diálogo cívico y sobre los esfuerzos por integrar organizaciones de la sociedad civil a la construcción de paz: el mayor impacto se logra en las personas que participan, llevando a cambios profundos en las percepciones, actitudes y estereotipos manejados y generando un acercamiento humano mutuamente enriquecedor. A la vez, el impacto decrece, o, por lo menos su percepción, a medida que se incluyen la vida profesional y se amplía la

mirada al espectro de la toma de decisiones de políticas públicas y los procesos sociales más amplios.

En parte, el reducido impacto pudo tener que ver con la limitada ambición del ejercicio al desvincular escenarios y planes de acción concretos, que ayudaran a materializar—o a prevenir—determinados aspectos de los escenarios. En ese sentido, como sucede con frecuencia, el grupo de Destino Colombia pudo haber pecado de cierta ingenuidad acerca de la posibilidad de que unos escenarios, por el mero valor de su contenido y por la naturaleza virtuosa de su proceso de generación, serían automáticamente adoptados por la sociedad y los líderes estatales, convirtiéndolos en el curso de acción para un país ansioso de salir de la crisis. En ese sentido, resultó contraproducente la decisión de marcar distancias tan firmes de lo político.

Como se vio en las secciones previas, sin embargo, el asunto puede ser más complejo. Por un lado, que el impacto ocurra “sólo” en las personas no debería llevar a menospreciarlo, tratándose de figuras que ocupan cargos visibles y estratégicos desde los cuales pueden ejercer influencia sobre los grupos que los rodean. En efecto, como quedó claro en algunos de los ejemplos mencionados, el acercamiento y el conocimiento logrados a través de Destino Colombia sirvieron en encuentros futuros, para romper más rápido el hielo y facilitar la confianza. En otras partes del mundo ese tipo de experiencias—esencia de los diálogos cívicos y de la diplomacia de múltiples niveles—han sido claves para ambientar e impulsar avances en el campo más formal, más allá de las relaciones interpersonales (los ejemplos son numerosos y abarcan desde transformaciones intra-organizacionales hasta asuntos de gestión pública y procesos de paz).

Al mismo tiempo, la naturaleza informal del impacto personal lo hace vulnerable y puede ser su principal limitante, pues que el impacto se multiplique dependerá de la voluntad y de la posición y continuidad institucional de uno o unos

pocos individuos. En palabras de **Adam Kahane**, “la simple exhortación a las personas a actuar—con la esperanza de que lo fueran hacer—no podía bastar para producir cambio social”. Ello plantea la importancia de generar lazos, puentes y compromisos con institucionalidades formales concretas, más allá de los individuos, y a pesar del riesgo que esto implique en términos del potencial de manipulación partidista o del simple estancamiento de una buena intención. Así, el impacto dejaría de ser una posibilidad y se convertiría en el resultado tangible de una estrategia.

DESTINO COLOMBIA EN RETROSPECTIVA: LOS LOGROS Y LOS VACÍOS

Si una gran pregunta sobre Destino Colombia ha sido su impacto en diferentes ámbitos, otro tema abierto se refiere a otros logros y vacíos percibidos por los participantes. En esta sección se presentarán entonces las percepciones de los participantes a este respecto. Algunos de los logros, como la diversidad y heterogeneidad de los sectores representados, el espíritu de tolerancia y respeto mutuo y la generación de confianza ya fueron mencionados arriba, por lo que no serán retomados aquí.

1. Los logros

En cuanto a los escenarios, los participantes valoraron que no fueron buenos y malos sino complejos. Con ellos, valoraron la utilidad de la metodología. Así, para **Hernando José Gómez**, “estos escenarios eran increíblemente impresionantes. No lo hizo nadie. Fue un trabajo en grupo, fue impresionante. A mi me sorprendía”. También para **Jaime Caicedo**, fue “un ejercicio muy positivo”. Para **Germán Montoya** era clara la relación entre la calidad de los escenarios y la metodología empleada: “Lo importante es el sistema y no las personas. Un buen sistema con una buena metodología y dirección del proceso nos pueden conducir a unos muy buenos escenarios”.

Algunos identifican el valor de los escenarios en su capacidad de predicción, aunque no fuera este el objetivo inicial. Así, según **Camilo González-Posso**, “lo que se prefiguró como un futuro ha sucedido como una historia completa.” De igual manera, **Javier Restrepo** dijo “con el paso del tiempo, y cuando ya iba a mediados del gobierno Uribe, fue muy evidente que el tercer escenario se estaba cumpliendo al pie de la letra y eso lo habíamos comentado con algunas personas.

Después leí algunas columnas que publicaron sobre eso y nos llamó la atención la cierta lucidez con la que se habían dado esos escenarios”.

Otro logro fueron los aprendizajes que los participantes identificaron con el paso del tiempo. Así, ante la pregunta ¿Qué cosas importantes de lo acaecido durante los talleres de Destino Colombia comprendió usted sólo con el paso del tiempo?, respondieron así:

Según **Hernando José Gómez**, “fundamentalmente con el paso de tiempo entendí que es muy importante ir detrás planteamientos iniciales de las personas. En otras palabras, a veces había reacciones muy fuertes en contra de cosas que yo percibí como ideológicas. (...) Sólo con el tiempo puedes entender por qué había reacciones tan negativas a ciertas cosas. (...) El otro probablemente no está cuestionando propiamente tu intención, pero generaba estas reacciones por la forma en que estaba dicho o lo que representaba lo que estaba diciendo. (...) Los lenguajes son tan diferentes. Es porque las visiones de la vida son diferentes”. Para **Eduardo Pizano**, “uno de los aspectos que comprendí es que el diálogo es esencial en cualquier tipo de escenario que uno se encuentre. Tanto en ámbitos formales como informales, es necesario tener esos espacios para la construcción de la paz. Hoy en día la mayoría de los colombianos están polarizados y muchos dicen ‘para qué negociar, eso es mejor matar a todos esos terroristas de las FARC’. Yo puedo decir que es necesario y vital incluir a las guerrillas de las FARC en todo esfuerzo de diálogo y negociación”. En el mismo sentido, **Javier Sanín** dijo: “Que el diálogo político es posible en Colombia y la resolución pacífica del conflicto también. Pese a las profundas diferencias ideológicas y en el accionar político, el único camino no es la guerra”. **María Emilia Correa** compartió esta reflexión: “Comprendí la importancia de las relaciones personales entre personas y la importancia de ello para facilitar la discusión y el respecto común entre las personas. Además, aprendí la importancia de la visión humana

del proceso y la capacidad para construir entre personas distintas escenarios potenciales para el futuro”.

Frente a la misma pregunta, **Claudia Blum** respondió: “Que la realidad del momento afecta siempre las percepciones que se tienen, y, por ende, influye en las discusiones y reflexiones que surgen de un trabajo como este. También entendí que aunque se definieran cuatro escenarios posibles, esos futuros son apenas posibilidades que dependen de todo un conjunto de supuestos, y en la realidad el futuro que se construye es más complejo, depende de sucesos internos, del contexto nacional, e incluso del entorno internacional. Así, el futuro que se ha ido concretando en el país pudo tener elementos de varias de las visiones previstas, no de una sola”.

Hugo Estrada aportó la visión desde el ámbito empresarial: “Ver una diversidad más incluyente, un reconocimiento a que los que piensan distinto a como yo pienso deben tener una cabida en esta sociedad también. Que no tenemos que ser de verdad monopensantes. Que en una verdadera democracia es necesario, imperioso, que tengan cabida todas las formas de pensar. Y, a la vez, el entendimiento que el costo que se paga por tener democracia es muy alto. Pero que lo prefieren. Uno ve cosas—especialmente los que trabajamos mucho en el mundo empresarial—uno ve que como cuando hay mando y hay organización y hay estructura y hay autoridad todo funciona. Pero eso no se puede trasladar al país, porque mina la democracia. Entonces, tienes que ganar los adeptos a lo que tú piensas, no los puedes ordenar. Creo que por eso el costo, el “tradeoff”, de la democracia es alto, pero es conveniente.” En el mismo sentido, **Mario Carvajalino** respondió: “Los procesos políticos toman más tiempo del que los empresarios estimamos”. Y **César de Hart** dijo: “Reafirma mis ideas. Reafirma que el país es bastante pendular y las corrientes cambian con el movimiento pendular”.

2. Los vacíos

Así como vieron grandes logros en el ejercicio de Destino Colombia, también hubo vacíos que destacar. En primer lugar, la falta de proyección política del ejercicio, al cual se sumó la falta de continuidad tras finalizada la segunda etapa, específicamente la concreción de acciones a seguir. En tercer lugar, la baja representatividad de los participantes y la falta de recursos para llevar el ejercicio más allá de las fases iniciales.

a. La falta de proyección política

Como queda claro en la sección que recoge las impresiones acerca del impacto político de Destino Colombia, entendido como impacto en los procesos nacionales de toma de decisiones y generación de opiniones, la tendencia generalizada es de desilusión con el impacto logrado. Esta desilusión tiene que ver tanto con la incapacidad para atraer y comprometer a uno o unos pocos líderes políticos visibles con la disposición de promover la discusión y debate sobre los escenarios a nivel más amplio, como con la incapacidad, relacionada con la anterior, de traducir lo deseable y recomendable en políticas públicas concretas, es decir, de convertir los escenarios en recomendaciones y planes de acción.

“Nosotros dijimos que a un lado todas las fuerzas gubernamentales y creo que de cierta manera eso ha dado un sesgo pero no ha dado compromiso”, lo resume **J. Mario Aristizabal**. En similar sentido, **Moritz Akerman** dijo “yo creo que un vacío fue que no se recurrió a líderes con una perspectiva general del país. Hubo más líderes empresariales y eso afectó el resultado del ejercicio. Es necesario lo político entendido como lo que involucra lo colectivo, un liderazgo nacional que busque tener trascendencia global, nacional y colectiva. Había muchos liderazgos individuales y eso lo debilitó”. “[*Faltó*] el liderazgo de alguien. Hay que mantener la comunicación del grupo durante y después del proceso. El liderazgo para el manejo del proceso” dijo **Ana Mercedes**

Gómez. “Lo protegimos tanto que no lo dejamos crecer. Porque no queríamos que se ‘contaminara’”, dijo **Hugo Estrada**. Para **Claudia Blum**, “otra debilidad la encuentro en el hecho de que el proceso trató de mantenerse al margen de los escenarios políticos. De pronto se trató de evitar que las conclusiones pudieran ser impulsadas por algunos sectores con posiciones propias, o que pudiera entenderse ese trabajo como una acción de exclusivo propósito político. Por eso, aunque hubo una gran divulgación sobre los escenarios que se formularon, las conclusiones pudieron quedarse en el nivel de advertencia sobre lo que podría pasar en el país bajo distintos supuestos”. Según **Inés de Mosquera**, “nosotros tuvimos muchísimo cuidado de no ir a dejar que este proyecto tuviera ningún trasfondo político. Porque en la medida en que este proyecto se visualizara de un partido, de una tendencia o de otra, o de una persona o de una región o de un sector, eso lo iba a deslegitimar. (...) Ese hecho de tener esa neutralidad política que para nosotros nos dio muchísima credibilidad en todos los sectores y en todas las ideologías, después se convirtió en nuestro talón de Aquiles. (...) Muchos empezaron a decir que nos convirtiéramos en partido político, que construyéramos la Colombia del cuarto escenario. Nosotros decíamos desde el principio que no íbamos a volver a Destino Colombia un partido político, que nos parecía que eso nos iba a deslegitimar todo el proceso. (...) Después sí yo veo que nos hacía falta ese ingrediente político para poder retomar a toda esa gente que quería hacer algo y canalizar toda esa energía a construir el país, pero eso ya no era el rol de un grupo de empresarios como estábamos los que estábamos promoviendo el tema. (...) Con el tiempo yo me he dado cuenta que el elemento político (...) nos hizo falta y no sé cómo compatibilizar eso. Porque si uno arranca por política se desvirtúa pero si no la tiene al final, se estrella”.

Para **Juan Salcedo Lora**, “el punto negativo (...) fue el no haber permeado el gobierno que entró con un escenario para que el gobierno hubiera apoyado y dado un poquito de fuer-

za a todo ese proyecto, y haber convertido a Destino Colombia no sólo en una herramienta para salir del conflicto sino que lo hubiéramos convertido en una exigencia, una condición indispensable para poder trabajar desde el gobierno este proyecto. Apropiarse del gobierno para que la gente toda fuera llamada a contribuir y a colaborar dentro de un proyecto como ese. (...) Salimos adelante con los cuatro escenarios, después vino el programa de difusión, triunfó el presidente Pastrana, se encargó de la Presidencia, pero aquí en Colombia o en cualquier parte del mundo un proyecto que no sea apoyado por el gobierno es muy difícil que salga adelante cuando se trata de concentrar la atención y el apoyo y el entusiasmo de todas las personas”. **Camilo González-Posso** lo dijo escuetamente: “No pensar en los partidos políticos como parte de un escenario plural creo que reduce el impacto de los ejercicios que se hagan”. **Adam Kahane** completó: “La decisión de formular los escenarios como ‘nuestra recomendación al país’ resultó elitista, estéril y auto-anulador, pues faltó la acción”.

b. La falta de continuidad

Relacionado con el punto anterior, muchos lamentaron la falta de continuidad del ejercicio, no sólo en el sentido de su adopción como proyecto político, sino también como metodología aplicable a grupos diversos. Esa ruptura o desfase entre el proceso y la etapa posterior fue atribuida tanto a la falta de recursos como a que se coparon las capacidades del grupo promotor así como a la falta de un plan de acción concreto que permitiera trascender la elaboración de escenarios y proveerlos de herramientas para ser promovidos o impedidos. Finalmente, en la falta de continuidad se reveló el lado amargo de la diversidad, pues esta, tras haber sido uno de los principales atractivos de los talleres, a la postre dificultó el mantenimiento de contacto entre los integrantes.

Para **Maria Emilia Correa**, “hay una ausencia en cuanto a lo que va a pasar después de los talleres y el proceso. ¿Qué

acciones van a pasar en el futuro? El proceso de Destino Colombia estuvo muy bien, pero después hubo una falta de acción o una ausencia de lo que va a pasar”. En sentido similar, **Hernando José Gómez** dijo “lo que quedó un poco por fuera fue (...) En cada escenario, ¿qué hacer? Faltó el plan estratégico para seguir el escenario. Creo que fuimos bastante comprensivos. A cada escenario le faltó una visión para hacerlo. ¿Cuáles son sus instrumentos? ¿Qué es lo que hace como sociedad? ¿Cuál es la mejor manera para adelantar este escenario?” De igual manera, **Claudia Blum** dijo: “Creo que faltó una mayor definición sobre cuál era el escenario que todos quisiéramos apoyar. Y hacia el futuro, este tipo de trabajo debería buscar algún tipo de compromiso político común de sus participantes, para avanzar en la construcción de uno de los escenarios más deseables, y no hablo del concepto político en términos partidistas o ideológicos, sino en términos de la voluntad política colectiva de impulsar el resultado que se considere más positivo, actuando desde cada frente de liderazgo social —desde el mundo económico, social, político, educativo, etc.—. En el futuro, no debería tenerse tanto temor porque se intente impulsar la realización de un escenario deseable desde cada escenario de la vida nacional”. Finalmente, **Moritz Akerman** opinó: “Otro vacío fue que no se diera un propósito específico y que se pensara sólo en la creación de escenarios. Esa meta tan amplia impidió tener una visión sobre pasos y acciones específicas que se pudieran realizar e ir avanzando”.

En parte, la falta de continuidad se debió a la falta de recursos: **Inés de Mosquera** anota: “Tampoco teníamos los recursos económicos. Todo funcionaba desde mi oficina. Todo se dedicó a eso. No teníamos capacidad de respuesta a todo eso”. **Juan Salcedo Lora** recuerda de qué manera “eso fue acabando lentamente en la medida en que los recursos se acabaron y ya después que se acabaron, nadie podía seguir, porque sólo el costo de ir a otra ciudad, el transporte, la comida, los hoteles [*era muy alto*], entonces puede ser de un

día a varios días, y la gente volvía a sus necesidades y a sus familias”. De igual manera, **Ana Mercedes Gómez** dijo: “La supervivencia económica del esquema es importante. Necesitas un manejo celoso del proyecto porque puede morir o debilitar en tus manos”.

La falta de continuidad también se relaciona con que se excedieron las capacidades del grupo promotor. **Inés de Mosquera** recuerda: “Cuando nosotros terminamos Destino Colombia, concluimos exitosamente el proceso de hacer el ejercicio y después de divulgarlo durante dos años largos, en todo el país con una serie de talleres, sensibilizando a la gente, tratando de conscientizarla de que el destino de Colombia estaba en manos de todos. Cuando ya empezamos a sensibilizar y a tocar a una cantidad de gente para que esa gente asumiera la responsabilidad de construir país empezaron a pedir de nosotros más allá de lo que el grupo podía dar. Éramos cinco o seis personas que se han reunido con otras tantas. (...) En un comienzo todo el mundo participó en divulgar y en sensibilizar a cuanto colombiano pudiera, pero con el paso del tiempo cada uno seguía con sus actividades, quedando cada vez menos en la tarea. Ni teníamos la infraestructura institucional para responder a la tarea. [*Nos decían*] ‘si, yo quiero hacer algo, pero díganme qué hago, cómo lo hago, en qué colaboro’, pero nosotros no teníamos capacidad de tomar a todas esas personas y continuar acompañándolas para que logran hacer algo por el país. Nos parecía que también era responsabilidad de cada quien ver yo que puedo hacer. (...) En ese momento todo el mundo nos llamaba a más tareas, porque eso despertó una curiosidad y un interés enorme, pero no dábamos abasto, en ir a contar el cuento, en hacer los talleres de reflexión que hacíamos. Mucho menos tiempo teníamos para volver donde los que ya habíamos ido para asegurarnos que ese cambio de paradigma y de pensamiento y de traducir eso a acciones concretas”.

Javier Darío Restrepo aporta otra mirada: “[*Además de*] esa función coordinadora, debería estar la otra función de

preparación de esos eventos de comunicación, con material pedagógico y metodología, tal vez la asistencia de alguien experto de eso; eso faltó, eso no se hizo, se comenzó a hacer a mi juicio una cosa un poco improvisada, producto de la buena voluntad y no era lo más adecuado. La difusión de todo esto debió ser de parte del grupo y el grupo comprometido en forma a estar haciendo este tipo de cosas”. Algunos anotaron que se hubiera podido asegurar la continuidad de Destino Colombia estableciendo estructuras formales. Así, **Eduardo Pizarro** sugirió que “no hay un equipo de trabajo, creo que eso fue negativo. Destino Colombia debió haber creado una fundación, pero no se hizo”.

Finalmente, si la diversidad del grupo que participó en Destino Colombia fue una de las principales razones por las que el ejercicio fue tan enriquecedor para sus integrantes, se convirtió también en impedimento a la hora de lograr su continuidad. “Durante un tiempo, eso continuó, y en todas partes donde nos encontrábamos asumíamos una actitud como de cómplices de algo muy interesante y nos acercábamos porque sentíamos que éramos parte de un hecho de importancia, pero ya luego cada uno fue cogiendo su rumbo y muy poco nos vemos” dijo **Javier Restrepo**. En el mismo sentido se expresa **Pablo Tattay**: “No es que se hayan establecido vínculos o lazos de amistad. Este tipo de procesos no buscan eso y los que son convocados se reúnen por el objetivo central pero después no se mantienen contactos los unos con los otros.” En palabras de **Augusto Martínez**, “a la hora de la verdad es un grupo accidental”, lo que dificulta que se mantenga el contacto y la cooperación. Para **Alejandro Sanz**, Destino Colombia aportó “herramientas que pueden ser muy útiles en determinado momento de reconciliación de intereses que pueden ser antagónicos, [pero] si nos quedamos en las herramientas, pues los resultados a largo plazo no se producen. Yo no sé qué se hubiera tenido que hacer para que esto tuviera continuidad. Yo creo que era imposible, mirando hacia atrás, lograr continuidad. El solo hecho de que to-

dos los que estuvimos presentes fuéramos individuos de diferentes sectores (...) pues fue un gran logro para el país (...). Pero creo que no era viable hacer un ejercicio tan valioso entre las personas para que estuviéramos para tener continuidad, eso era imposible. No era viable que un grupo de cuarenta y tres personas mantenga un proceso y genere una movilización necesaria contribuyendo a abrir caminos”.

c. La baja representatividad de los participantes

La pregunta acerca de la representatividad de las personas está siempre presente en los debates sociales, tanto para reclamar legitimidad como para otorgar la vocería de los grupos. ¿Quién, además de pertenecer a un sector, puede interpretar y expresar adecuadamente las necesidades y opiniones de ese sector? ¿Quién, además, tiene la autoridad y la capacidad para movilizar a su respectivo sector? ¿Quién, en breve, tiene representación propositiva, puede hablar por los demás y, posteriormente, lograr que lo acaten? Al respecto, los participantes de Destino Colombia tuvieron claridad acerca de su baja representatividad, a pesar de pertenecer a sectores diversos.

Hugo Estrada lo vio así: “Yo creo que si uno volviera a hacer un ejercicio como esto, yo preferiría hacer la composición un poco distinta. No sólo para tener representatividad, que fue el criterio, sino representación. Hago la diferencia entre las dos cosas. Cuando hicimos el grupo de cuarenta y tres personas que asistimos, nosotros buscábamos que fueran representativos, o sea que ellos *per se* le significaran a la gente ver un modelo mental incluido allí, la divergencia, la heterogeneidad. Que cuando dijeran, ‘allí estuvo Francisco Galán, estuvo Felipe Torres o estuvo Lucho Garzón’ esa persona dijera ‘ok, allá es donde yo me siento representado’. Eso es representativo, pero otra cosa es que esta persona tiene influencia real sobre los que representa y esa es la representación. Yo creo que yo haría un esfuerzo para que se representaran más o que tuvieran capacidad real de influir

sobre sus allegados o influidos. Por ejemplo, con el ELN, que en vez de Francisco Galán estuviera Antonio García, que manda en el ELN. Que en vez de estar un político como Rodrigo Rivera, estuviera el presidente del Senado, cosas que hubieran asegurado un poco más de resultados al ejercicio”.

La opinión de **Paulo Laserna** va en la misma dirección: “Yo no representaba a nadie ni los otros tampoco representaban a nadie distintos a sí mismos. No había un delegado, era cada uno como individuo con su criterio, representándose a sí mismo. (...) Los protagonistas que estuvimos en el pasado, es gente que toda tiene una participación interesante en la sociedad. Pero no todos son tan visibles, entonces no creo que la gente vaya a quedar impresionada por nuestras reflexiones (...), porque ni hoy somos la representación de nadie, ni hoy somos los más representativos de nadie. (...) Muchos de los que estuvieron acá no eran muy reconocidos. Debe haber gente más visible, pensando en el beneficio del ejercicio más que en el proceso interno”.

Según **Augusto Martínez**, en el caso de “algunos grupos (...) la persona que se asignó no era la apropiada, entonces cuando se quería tener algún aporte de algunos grupos, vía esa persona no se logró. Eso es un punto que en cualquier ejercicio de este tipo puede ocurrir si la selección no es apropiada, y la selección es algo difícil”. Este debate se visibilizó al final de los talleres, cuando se buscó la identificación de alguien que representara al grupo: “Había perspectivas tan diversas que cada uno le daba su interpretación, entonces tener la vocería, uno no puede”, afirma **Augusto Martínez**.

Para algunos, la baja representatividad del grupo llevó a que algunas voces disidentes fueran utilizadas como instrumentos de legitimación. En palabras de **Jaime Caicedo**, “me utilizaron (...) en el sentido de mostrar que el secretario del Partido Comunista había estado, tratando de legitimar. (...) [Además], los escenarios fueron utilizados para legitimar los gobiernos posteriores, (...) para legitimar el interés que un sector ya se traía entre manos”.

3. Un resumen de los logros y los vacíos

La tabla 3 resume los logros y vacíos identificados por los participantes de Destino Colombia.

TABLA 3
LOGROS Y VACÍOS DE DESTINO COLOMBIA

Logros	Vacíos
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad y heterogeneidad de los sectores representados • Espíritu de tolerancia y respeto mutuo • Generación de confianza • Escenarios (no fueron buenos y malos sino complejos) • Utilidad de la metodología • Nuevos aprendizajes con el paso del tiempo (la importancia de entender las razones de las personas, del diálogo, de las relaciones interpersonales y del momento para definir las posibilidades y condiciones de un determinado evento y las diferencias en el proceso de toma de decisiones en el mundo empresarial y en la política) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de proyección política del ejercicio (en dos sentidos: lograr compromisos de líderes e instituciones políticas y fundamentar políticas públicas) • Falta de continuidad (por falta de recursos, déficit de capacidad logística, falta de plan de acción, diversidad del grupo) • Baja representatividad de los participantes

RECOMENDACIONES

Destino Colombia se enmarca en la amplia gama de intentos por involucrar a la sociedad civil en la solución de los problemas colombianos que experimentó un auge en los años críticos de los noventa. Aunque se distinguió en varios aspectos—su composición, su metodología, su bajo perfil—no escapa de las mismas preguntas que asedian a las otras iniciativas y que son materia de permanente reflexión en la comunidad de las organizaciones sociales: ¿Cómo lograr que tenga un mayor impacto y proyección en la vida política nacional? Como resultado del extenso proceso de reflexión, de los participantes surgieron una serie de recomendaciones acerca de esta pregunta, materia de los siguientes párrafos.

1. Identificación de interlocutores estratégicos en el Estado, la sociedad civil y la comunidad internacional

Uno de los vacíos más agudos percibidos por los participantes de Destino Colombia fue la falta de proyección política. Al respecto, una de las recomendaciones más sentidas fue la de identificar interlocutores estratégicos en múltiples niveles para potenciar el impacto que un ejercicio de esta naturaleza pueda tener. Así, en opinión de **Eduardo Aldana**, es necesario encontrar “las personas con capacidad de convocatoria a la clase política. Infortunadamente los partidos no tienen la capacidad de convocar. Aquí parece que el único poder convocatorio lo tiene el Presidente de la República. Con la crisis de los partidos, no hay nadie que tenga capacidad de convocatoria. Hay que pensar quién puede convocar para que haya discusión, porque se necesita convocar a la dirigencia política. Nosotros en un escenario político nos dedicamos a una labor social, los grupos con intereses nos quedamos charlando, pero eso no influye en el pensamiento político, en la dirigencia política”. En opinión de **Inés de Mosquera**, lo importante es “contar con un líder que quiera

crear ese escenario. (...) Porque si un Álvaro Uribe llegare a decir que el quiere construir el cuarto escenario y convoca al país y se dedica a construir ese escenario, se genera todo un movimiento ciudadano que es el cuarto escenario de una sociedad que se involucra. Entonces yo creo que el escenario tiene posibilidades de empezar a cristalizarse. (...) Sin un líder político que invite y convoque y jalone y motive, y tenga todo el andamiaje del Estado para poder hacer una acción, (...) sin eso uno no puede cambiar un país. Por algo los líderes son líderes. Yo creo que es muy de los líderes convocar al país a un futuro mejor”. **Rodolfo Torrado** tiene una opinión similar: “Yo diría que políticamente un gobernante podría decir que existe esta herramienta, que se trabajó, ‘mirémosla, a ver si es posible’. Para mí es una herramienta necesaria para un gobernante, para un político, para el que quiera un país por escenarios decirle: ‘mire, cójalos o no los coja, pero le estamos diciendo, usted hace parte de ese problema’. Luego es importante multiplicarlo a toda la gente.” Para **Eduardo Pizarro**, “hay que superar un vacío y es la capacidad de liderazgo de los miembros de insertar el tema en la agenda pública. Hoy en día un hombre como Lucho Garzón, son personas que tienen la enorme capacidad de meter esto en un debate, en el Congreso, en los partidos, que no lo teníamos en esa época. En este sentido creo que hoy tenemos más recursos de poder para insertar esto en la agenda pública”.

2. Proyectar a políticas públicas y formular planes de acción

Una preocupación compartida por los participantes de Destino Colombia fue el reducido impacto de Destino Colombia en términos de incidir en la formulación de políticas públicas. Por diversas razones, relacionadas, inicialmente, con el interés explícito en mantener la independencia de la política partidista y, después, con la falta recomendaciones explícitas de acciones y de interés con la que gobierno y otros líderes políticos recibieron la propuesta de Destino Colom-

bia, los escenarios de Destino Colombia no se materializaron. No generaron un momentum en dirección a una declaración o una toma de posición colectiva a favor de un determinado escenario y tampoco se tradujeron en pasos concretos para evitar ciertos escenarios y promover otros.

No sorprende, por tanto, que el llamado para identificar interlocutores estratégicos tenga como propósito central buscar la manera de que ejercicios como este trasciendan el momento, encuentren acogida en instituciones con capacidad de incidir en los resultados y se conviertan en herramientas de cambio y transformación. Esto exige complementar el nivel de los escenarios con el trabajo técnico de la identificación de políticas viables, la atracción de socios donantes y el acompañamiento y el apoyo de otras organizaciones e instituciones. En breve, exige desprenderse del temor a la política y buscar formas productivas para que sus mecanismos lleven a la realización de los cambios deseados.

3. Difusión estratégica

La extensa lista de actividades de diseminación realizadas en la segunda fase de Destino Colombia contrasta con la percepción de los participantes de que faltó divulgación o que esta no llegó a los oídos claves. Por consiguiente, una recomendación que emerge de este análisis y que complementa el punto anterior es la identificación de oportunidades para lograr la difusión a interlocutores estratégicos de los resultados y recomendaciones de un ejercicio como lo fue Destino Colombia para que desemboquen en compromisos concretos de acción. Este tipo de difusión incluye tanto publicaciones con sugerencias de pasos concretos, como visitas personalizadas, talleres y seguimiento.

Al mismo tiempo, si el bajo perfil del ejercicio facilitó el proceso interno de Destino Colombia, este también dificultó una acogida y un acompañamiento masivos en la sociedad colombiana, que pudieran haber generado, desde abajo, el

impulso para su acogida y multiplicación en las esferas estatales. Por ejemplo, **Maria Emilia Correa** sugirió: “Hay que hacer algo público. El proceso de Destino Colombia fue un proceso muy cerrado, como un secreto. Con un proceso cerrado, no hay mucho impacto a partir de los participantes. La publicidad es clave para aumentar el impacto de Destino Colombia en el futuro. Hay que publicar el proceso, el evento, y los resultados del proceso para el público. Sin la publicidad, no va a tener mucho impacto para la sociedad”.

4. Mayor representatividad del grupo

El dilema de la selección de los participantes acompaña a todos los ejercicios de participación de la sociedad civil. ¿Cómo lograr que quien participe no sólo conozca a fondo las necesidades y demandas del sector del que proviene, sino que pueda también movilizar y generar adeptos para nuevas ideas en él? ¿Cómo producir el efecto de irradiación que prescribe la literatura? Finalmente, ¿cómo trascender el impacto sobre individuos destacados y alcanzar un espectro más amplio de personas?

Los participantes de Destino Colombia compartieron las críticas a la falta de representatividad del grupo, pero la abordaron desde distintas perspectivas. Para unos, la meta debería ser aumentar el pluralismo y la diversidad de los participantes, contrarrestando así la mayoría empresarial del grupo. Así, propusieron incluir nuevos sectores (como, por ejemplo, representantes de organizaciones internacionales y multilaterales, miembros en ejercicio de las Fuerzas Armadas, más mujeres, jóvenes, indígenas, desplazados, víctimas del conflicto armado, afrocolombianos, habitantes fronterizos y colonia en el extranjero) y actualizar líderes, escogiendo, como lo lograron los promotores de entonces, a personas con promesa de proyección en su sector de desempeño.

Para otros, el propósito debería ser menos numérico y más cualitativo, haciendo énfasis en la incorporación de per-

sonas con capacidad de incidencia en la materialización de los escenarios (como alzados en armas, funcionarios estatales y donantes internacionales). En ese sentido, varios sugirieron reforzar los compromisos institucionales, no personales, de los participantes, para fomentar la continuidad y el seguimiento y disminuir la responsabilidad individual. Ambas corrientes coincidieron en la necesidad de continuar con varios de los antiguos participantes del ejercicio para conservar la memoria colectiva de lo que pasó con el grupo anterior.

5. Propagar hacia otros niveles (internacional, regional y local)

El nombre de Destino Colombia era claro acerca de la aspiración del ejercicio, como también lo fueron los escenarios que emergieron de él: el propósito era construir una visión de país, general, amplia, con consideración de múltiples factores. Sirvió para motivar la participación de personas en un momento crítico, en el que el país estaba sumido en incertidumbres de diversas naturalezas. Convocó, resumió inquietudes generales y permitió el diseño de escenarios que recogieron los principales temores, certezas y esperanzas de los participantes.

Para avanzar hacia una mayor difusión y acogida de un ejercicio de esta naturaleza, y, sobre todo, para garantizar su utilidad y legitimidad a la hora de transformarlo en recomendaciones concretas de acción, puede ser útil la exploración de otros niveles: El regional y el local para comprender y reflejar mejor las múltiples particularidades políticas, económicas y sociales colombianas, y el internacional para incluir y considerar la mirada externa sobre Colombia y su lugar en el mundo, clave a la hora de identificar las oportunidades y limitaciones que ofrecen diferentes cursos de acción. Por otro lado, la propagación de un ejercicio a otros niveles y su multiplicación puede ser útil también a la hora

de gestar un interés y una acogida en la sociedad en general que sirva de insumo a la difusión y a la representación.

6. Circunscribir ejercicio a tema específico

En relación con el punto anterior, la identificación de interlocutores estratégicos, la difusión, la proyección a políticas públicas y el incremento en la representatividad de un grupo se facilitan cuando el tema de convocatoria deja de ser una visión general del país para abordar un asunto más específico, que exija la reflexión y despierte el interés de múltiples sectores y que requiera de un abordaje de políticas públicas.

7. Continuar con facilitación externa

Para los participantes de Destino Colombia fue claro que la inclusión de un experto extranjero en el equipo de facilitación del ejercicio fue determinante para su éxito. Como lo atestiguan múltiples ejemplos a nivel internacional, las terceras partes externas, cuando son aceptadas por todos los involucrados, promueven la confianza entre los participantes y les imponen el reto de explicar a un tercero no familiarizado una determinada situación.

CONCLUSIONES

“Que sirvió, sí, pero me sigue quedando el sabor de que no logramos capturarlo bien” son palabras de **Hugo Estrada**, del grupo promotor, y constituyen, quizás, la conclusión central de esta crónica y evaluación de una de las instancias más llamativas en las que líderes de la sociedad civil participaron en un ejercicio para buscar salidas a las crisis colombianas. Destino Colombia generó un gran valor para sus integrantes y sobrevive en las memorias de las personas como una oportunidad excepcional para ampliar sus mapas mentales, aprender sobre diversidad y compartir ideas en un ambiente de cordialidad, confianza y franqueza. El efecto no es despreciable tratándose de personas que aún hoy en su mayoría ocupan puestos de cada vez mayor visibilidad y capacidad de influencia.

Al mismo tiempo, al contrastar propósitos con logros y vacíos, en este documento debió quedar claro que el potencial de Destino Colombia estuvo lejos de agotarse. Reducida proyección política, poca continuidad y, sobre todo, dificultades para superar la aversión a la política y hallar formas productivas y ampliamente concertadas de insertar los resultados del ejercicio en el proceso de formulación de políticas y toma de decisiones constituyeron limitantes a la hora de aumentar el impacto y asegurar el seguimiento.

Diversos factores, como la reelección del Presidente de la República y su inauguración en agosto del 2006, la instalación de un nuevo Congreso en el mismo mes, la reciente instalación de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR) como parte de la implementación de la Ley de Justicia y Paz que cobijará presentes y futuros procesos de negociación con grupos armados, plantean una suma de condiciones propicias para reflexionar sobre las maneras más efectivas en las que la sociedad civil puede participar e incidir en el curso y las decisiones que tomen estas importantes personalidades y organismos. Este estudio sobre Destino Colombia es un paso en esa dirección.

REFERENCIAS

- Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI). 2004. *Manual de Acceso a la Cooperación Internacional*, II edición, septiembre, Bogotá.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). 2000a. *2010 Estrategia de la COSUDE*.
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). 2000b. *Visión Institucional de la COSUDE*.
- Archila, Mauricio. 2005. “Desafíos y perspectivas de los movimientos sociales en Colombia”, en Miguel E. Cárdenas (coord.), *La reforma política del Estado en Colombia: una salida integral a la crisis*, Bogotá: FESCOL – CEREC, pp. 155-172.
- Banco Mundial. 1998. *Marco Integral de Desarrollo (MID)*, en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/0,,contentMDK:20261876~pagePK:64130965~piPK:64130262~theSitePK:384979,00.html>
- Banco Mundial. Sin fecha. *Estrategia de asistencia a los países*, en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTPPSPANISH/0,,contentMDK:20223708~menuPK:470760~pagePK:64130965~piPK:64130262~theSitePK:384979,00.html>
- Beery, Jenny, Eidinow, Esther y Murphy, Nancy (eds.). *The Mont Fleur Scenarios. What will South Africa be like in the year 2002?*, en *Deeper News*, Global Business Network, Vol. 7, No. 1.
- Bejarano, Jesús Antonio. 1995. *Una agenda para la paz. Aproximaciones desde la teoría de la resolución de conflictos*, Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Bejarano, Jesús Antonio. 1999. “El papel de la sociedad civil en el proceso de paz” en Francisco Leal Buitrago (editor). *Los laberintos de la guerra: utopías e incertidumbres sobre la paz*. Bogotá: Tercer Mundo Editores – Universidad de los Andes, pp. 271 – 335.

- Belloni, Roberto. 2001. "Civil Society and Peacebuilding in Bosnia and Herzegovina", en *Journal of Peace Research*, Vol. 38 No. 2, p. 163.
- Berghof Research Center: www.berghofcenter.org/english/projects/projects.htm?rpp.htm~bottomFrame
- Beyond Intractability:
www.beyondintractability.org/essay/multi-track_diplomacy/?nid=1332
- Call, Charles T. y Cook, Susan E. 2003. "Introduction: Postconflict Peacebuilding and Democratization", en *Global Governance*, abril-junio, Vol. 9, No. 2, p. 135.
- Carey, Henry F. 2003, "Conclusion: NGO Dilemmas in Peace Processes", en *International Peacekeeping* (Frank Cass), Vol. 10, No. 1, pp. 172-179.
- Chester A. Crocker, Fen Osler Hampson y Pamela Aall (eds.) 1999. *Herding Cats: Multiparty Mediation in a Complex World*, Herndon, VA: United States Institute of Peace (USIP) Press.
- Collaborative Learning Projects and the Collaborative for Development Action Inc.—CDA—. 2001. "Effectiveness Criteria", *Reflecting on Peace Practice Project*.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Organización de los Estados Americanos (OEA). 1999. *Tercer informe sobre la situación de los Derechos Humanos en Colombia*, OEA/Ser.L/V/II.102, Doc. 9 rev. 1, 26 de febrero.
- De León, Alfredo y Díez Pinto, Elena. 2000. *Destino Colombia 1997-2000: Un tesoro por descubrir*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Generon Consulting.
- Destino Colombia. 1998. *Proceso de planeación por escenarios*. Bogotá.
- Diamond, Louise y McDonald, John W. 1996. *Multi-Track Diplomacy: A Systems Approach to Peace*, Kumarian Press.

Referencias

- Díez Pinto, Elena. 2000. *Visión Guatemala 1998-2000: Construyendo puentes de confianza*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Echeverry, Juan Carlos. 2002. *Las claves del futuro: Economía y conflicto en Colombia*, Bogotá: Editorial Oveja Negra.
- El Tiempo. 2005. “Ocho años después de la toma de Patascoy, recuerdos de una madrugada de muerte y sangre”, 20 de diciembre, www.eltiempo.com.
- Fedesarrollo, 1998. *Evaluación económica de los escenarios de Destino Colombia*, Bogotá, septiembre (documento sin publicar).
- García Durán, Mauricio. 2005. “Repertorio de acciones colectivas en la movilización por la paz en Colombia (1978-2003)” en *Revista Controversia*, No. 184, Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), pp. 149-172.
- Generon Consulting. 2001. *An Overview of Multi-Stakeholder Civic Scenario Work*. <http://www.generonconsulting.com/publications/papers/>
- Gillespie, Glennifer. 2000. *The Mont Fleur Scenario Project (South Africa, 1991-1992): The Footprints of Mont Fleur*, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Global Business Network (GBN), <http://www.gbn.com/About/ScenariosDisplayServlet.srv> (fecha de acceso 5 de junio, 2006).
- Godet, Michel. 1995. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. México: Ediciones Alfaomega.
- Kahane, Adam. 1999. “Changing the Winds”, *Whole Earth*, No. 96, pp. 82-88.
- Kahane, Adam. 2004. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Käufer, Katrin, Gillespie, Glennifer, Díez Pinto, Elena y De León, Alfredo. 2004. *Historias de aprendizaje*. Proyecto Regional de Diálogo Democrático, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- McDonald, John W. and Bendahmane, Diane B. (Eds.). 1995. *Conflict Resolution: Track Two Diplomacy*. Washington, D.C.: Institute for Multi-Track Diplomacy.
- Ministerio de Defensa de Colombia. 2004. “Fuerza Pública regresó a Miraflores para quedarse: Mindefensa”, 3 de febrero.
- En <http://alpha.mindefensa.gov.co/index.php?page=181&id=348> (fecha de acceso 7 de mayo, 2006).
- Mintzberg, Henry. 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): http://www.oecd.org/document/18/0,2340,en_2649_201185_2068050_1_1_1_1,00.html (fecha de acceso 5 de junio, 2006).
- Plonski, Sharri. 2005. “Developing Agency Through Peacebuilding in the Midst of Intractable Conflict: The Case of Israel and Palestine”, en *Compare: A Journal of Comparative Education*, Vol. 35, No. 4, pp. 393-409.
- Presidencia de la República de Colombia, Alta Consejería para la Acción Social, Agenda Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI), Vicepresidencia de la República, Ministerio de Relaciones Exteriores. 2005. *Estrategia de Cooperación Internacional*. Cartagena.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Sin fecha. *Promoción de la democracia a través de las reformas*, en <http://www.undp.org/spanish/temas/gobernabilidad.shtml> (fecha de acceso 5 de junio, 2006).

Referencias

- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):
http://www.democraticdialoguenetwork.org/files/Executive_Summary.pdf (fecha de acceso 5 de junio, 2006)
- Pruitt, Bettye H. (ed.). 2000. *Taller sobre escenarios cívicos/Diálogo Cívico*. The Society for Organizational Learning. Antigua, Guatemala, 8-10 de noviembre, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Pruitt, Bettye y Käufer, Katrin. 2004. *Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation*. Documento de Trabajo No. 2, Proyecto Regional de Diálogo Democrático, Programa de las Naciones Unidas (PNUD).
- Rettberg, Angelika. 2006. *Buscar la paz en medio del conflicto: un propósito que no da tregua - Un inventario de iniciativas de paz en Colombia (1990s hasta hoy)*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – Universidad de los Andes.
- Rettberg, Angelika. 2003. *Cacaos y tigres de papel: El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes (Facultad de Administración y Departamento de Ciencia Política) - Centro de Estudios Socioculturales (CESO), Universidad de los Andes.
- Sandoval, Luis I. 2004a. “La paz en movimiento” Vol. I, Realidades, Bogotá: Instituto Maria Cano (ISAAC).
- Sandoval, Luis I. 2004b. “La paz en movimiento” Vol. II, Horizontes, Bogotá: Instituto Maria Cano (ISAAC).
- Schwartz, Peter. 1991. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday.
- Seekings, Jeremy y Natrass, Nicoli. 2005. *Class, Race, and Inequality in South Africa*, New Haven: Yale University Press.
- Senge, Peter, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph y Flowers, Betty Sue. 2004. *Presence. Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge: The Society for Organizational Learning.

Sin autor, "Brief History of Strategic Planning", <http://www.des.calstate.edu/history.html>, California State University. (fecha de acceso, 5 de junio 2006).

Van Tongeren, Paul, Brenk, Malin, Hellema, Marte, Verhoeven, Juliette. (eds). 2005. *People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society*, Boulder: Lynne Rienner Publishers.

Zartman, William and J. Lewis Rasmussen (eds.). 1997. *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, Washington DC: United States Institute of Peace Press.



Calle 20 No. 3-19 Este
Entrada Quinta de Bolívar
PBX: 3419588 Fax: 243 62 81
e-mail: info@cocaseditores.com