

GRUPOS COMPARTIR

Experiencias de un cambio sistémico:

FACTORES CLAVE PARA LA REFLEXIÓN Y LA ACCIÓN COLABORATIVA

Grupos Compartir
IMPULSO, CONSOLIDACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE UN MODELO DE ALIANZA SOCIAL

ICELAND LIECHTENSTEIN NORWAY
eea grants

15º ANIVERSARIO
Plataforma de ONG de Acción Social

Entidades de Grupo Compartir:











Con el apoyo de The Learning Lab.

Diseño: Mona Rathsman y Ruth Cross www.crosscollaborations.com

Esta guía ha sido elaborada de forma colaborativa por el equipo:

María Llanos del Corral
Marcelo Segales
Carmen García de Andrés
Juan Kindelan

Con las valiosas aportaciones de:

Alfonso Quecuty
Alicia Torrego
Alipio Calvo
Ana Lapeña
Aránzazu Romero
Aurelio García
Carlos Serrano
Charles Castro
Cristina Monje
Elena Linarejos
Enrique Quintas
Gema Bárbara Castilla
José Manuel Caballol
María Soledad García
Marta Ferrer
Marta Seoane
Marta Reina
Rebeca Yuncal
Víctor Viñuales

El contenido de esta guía puede ser copiado libremente, adaptado y distribuido siempre que la obra final siga siendo open-source.

Una versión en pdf de esta guía puede descargarse libremente de las páginas webs del Grupo Compartir y sus entidades miembro.

ÍNDICE

8 INTRODUCCIÓN

12 I. ¿POR QUÉ UNA GUÍA PARA EL CAMBIO SISTÉMICO?

13 *I.I ¿Quiénes forman el Grupo Compartir?*

13 *I.II Necesidad de nuevos enfoques para el Cambio Social: Sistémico y Colaborativo.*

15 *I.III ¿Qué ofrece esta guía para la Reflexión y el Cambio de las OSC?*

18 II. ENFOQUE SISTÉMICO: SU INTRODUCCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

22 *¿De dónde surge y qué es el enfoque sistémico?*

24 *Competencias y valores sistémicos: una herramienta para las personas.*

26 *Características de proyectos y metodologías sistémicos.*

32 *Cualidades de las metodologías sistémicas.*

32 *Una propuesta de formación en enfoque sistémico para acompañar el proceso.*

35 *La evaluación de proyectos sistémicos: factores a tener en cuenta y posibles indicadores asociados.*

38 III. PROYECTOS Y ALIANZAS MULTISECTORIALES

39 *Historia.*

39 *Avances.*

43 *Objetivos.*

44 *Ejemplos de proyectos multisectoriales y sistémicos del Grupo Compartir.*

46 IV. UN CASO PRÁCTICO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL
48 *Paso 1: Periodo de reflexión e incertidumbre. La necesidad de evolucionar para dar respuestas eficaces en una sociedad en plena transformación.*
49 *Paso 2: Generación de ilusión: propósito épico. La necesidad de una nueva planificación estratégica y de un faro que eleve la mirada de los equipos.*
50 *Paso 3: Del sueño a la realidad: Barrios Sostenibles (BBSS) como proyecto sistémico.*
53 *A. ¿Cómo surge y crece un Proyecto Sistémico? El propósito épico y el desarrollo fractal e iterativo.*
58 *B. ¿Cómo se gestiona un proyecto sistémico? El trabajo colaborativo y los liderazgos sistémicos.*
59 *C. ¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico?*
66 *C.2. ¿Qué experiencias personales pueden asociarse a un proyecto sistémico?*
71 *C.3. ¿Cómo un proyecto sistémico tiene impacto sobre su entorno?*

73 CONCLUSIONES

77 ANEXOS
78 ANEXO 1 - FORMACIÓN ENFOQUE SISTÉMICO
95 ANEXO 2 - HERRAMIENTA RRHH
101 ANEXO 3 - LIDERAZGO SISTÉMICO Y METODOLOGÍAS
109 ANEXO 4 - CUALIDADES METODOLOGÍAS SISTÉMICA
113 ANEXO 5 - INDICADORES
116 ANEXO 6 - FICHA DE PROYECTOS
122 ANEXO 7 - SOCIOGRAMA DEL ANÁLISIS DE REDES

INTRODUCCIÓN

Partiendo de las dificultades que tienen las entidades que abordan los principales desafíos sociales y medioambientales en las sociedades contemporáneas, la presente guía propone elementos de reflexión desde la óptica del enfoque sistémico. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de incorporar una visión multisectorial y multiagente para enfrentar los retos complejos que plantea la sociedad actual, lo cual implica la necesidad de una transformación de las organizaciones y de las personas que actúan en ellas. Esta guía parte de las experiencias concretas de 5 organizaciones de acción social y medioambiental que forman el Grupo Compartir y que, con enfoques diversos, mantienen un profundo vínculo basado en la confianza y en la necesidad común de mejorar su impacto en la sociedad. Juntas proponen un conjunto de metodologías y herramientas que facilitan la incorporación del enfoque sistémico en las organizaciones. Preguntas tales como qué es el enfoque sistémico, por qué es relevante introducirlo en las organizaciones y qué características tienen los proyectos de naturaleza sistémica que han sido analizadas. Establecer alianzas multisectoriales y proyectos multiagentes se han considerado elementos fundamentales para acometer los retos de las entidades. Todas las reflexiones y lecciones aprendidas se han aplicado a un caso práctico de transformación organizacional a través del proyecto Barrios Sostenibles impulsado por la Fundación Tomillo.

Los elementos que han estado en la base del trabajo realizado han sido:

El cambio. La actual coyuntura de crisis social y ambiental pide a las organizaciones sociales enfrentarse a los retos haciendo las cosas de forma distinta. Es difícil esperar resultados diferentes si se continúa haciendo lo mismo y de la misma manera. No se trata tanto de un problema de diagnóstico sino de cómo abordar los desafíos globales en los que todo parece estar conectado. Las sociedades contemporáneas enfrentan los retos del impacto de un modelo de desarrollo que llamamos "mecanicista" que no ha resuelto problemas esenciales cómo la crisis ambiental, la crisis económica, social o política, e incluso los ha acentuado. Lo que sirvió para una época de la humanidad, ahora nos ofrece una visión incompleta y sesgada. Es el momento de cambiar la forma en

la que observamos la realidad y la forma en la que actuamos sobre ella.

¿Cómo pueden las entidades sociales mejorar su forma de observar, actuar y tener más impacto sobre los retos actuales? Las entidades sociales, por múltiples causas, con frecuencia plantean soluciones a corto plazo y en las que se analizan aisladamente los problemas. Desarrollan formas de trabajo no colaborativas, en muchos casos incluso competitivas, y con culturas organizacionales que no fomentan soluciones integrales a problemas que sí lo son. Sobre esa base, las respuestas que se ofrecen son: analizar y atajar las causas profundas y conectadas de los retos a través de una visión sistémica, trabajar en proyectos multisectoriales y multiagente para lo cual, como veremos, es necesario transformar las organizaciones.

¿Qué es el enfoque sistémico? Es una forma de pensar y enfocar la realidad que complementa la visión convencional de las entidades. Pone el foco en las relaciones entre los elementos. Esta visión del conjunto impulsa al diseño de actuaciones que impactan sobre elementos que están conectados y por tanto que se influencian mutuamente.

De aquí que cobre relevancia el trabajo colaborativo, tanto entre organizaciones con enfoques y especialidades diversas, como dentro de las organizaciones entre las distintas áreas. Para ello es necesario desarrollar competencias personales tales como la participación, la comunicación empática, la capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, la resiliencia y el trabajo desde motivaciones intrínsecas. Implica una nueva forma de liderazgo.

¿Cómo aterriza el enfoque sistémico en las organizaciones? Es importante bajar del análisis y reflexión teórica a realidades concretas en las que se materialice. La forma en la que esto se produce es con la incorporación de proyectos sistémicos. Se trata de proyectos que cuentan con un conjunto de características propias: incorporan una visión integral de los problemas, buscan una visión compartida dentro y fuera de la organización, prestan atención a los procesos, atienden múltiples objetivos interrelacionados, cuentan con diferentes actores de diversas disciplinas y múltiples financiadores, son gestionados por un equipo de coordinación específico y multidisciplinar, son

dinámicos y cambiantes y cuentan con herramientas de gestión ágiles. Los proyectos sistémicos establecen espacios de participación y de toma de decisión horizontales, empoderando a sus participantes, quienes encuentran un espacio de oportunidad en donde hacer mejor lo que mejor saben hacer por un propósito épico y compartido. Su evaluación se ve condicionada por estas características.

¿Cómo facilitar lo sistémico en las organizaciones? A través de la formación de personas en metodologías y competencias concretas. La formación en estas metodologías es clave. Las metodologías y herramientas propuestas para la formación convierten el proceso en un aprendizaje basado en el enfoque de investigación-acción.

Las Alianzas Multisectoriales: El modelo del Grupo Compartir representa una nueva manera de vincular a las entidades sociales a través de la confianza, unos valores compartidos y un espíritu colaborativo. Las alianzas son un modelo interesante para desarrollar el enfoque sistémico dado que, fijándose objetivos específicos y al máximo nivel de decisión, pueden potenciar soluciones colaborativas y eficaces ante los retos a los que se enfrentan las entidades. Las entidades que forman el Grupo Compartir presentan diversos proyectos que se incluyen en esta Guía como ejemplos impulsores del enfoque sistémico.

La transformación de las organizaciones a través de un ejemplo concreto: Barrios Sostenibles y la Fundación Tomillo: Si el enfoque sistémico altera las respuestas que las organizaciones plantean ante los retos sociales y medioambientales es porque transforma sus estructuras, su funcionamiento y su manera de ver y responder ante el entorno. Para entender este proceso, es conveniente presentar un ejemplo entre las entidades que forman parte del Grupo Compartir. Para ello se presenta una experiencia de cambio organizacional, basada en el proceso seguido por la Fundación Tomillo en el contexto del proyecto Barrios Sostenibles.

¿Cómo se produce el proceso de transformación en una organización hacia el enfoque sistémico?

- El primer paso es ser consciente de la necesidad de una nueva

forma de trabajar. Para comenzar se genera un proceso de reflexión en la organización sobre cómo dar respuestas a los retos sociales que enfrenta de forma más integral y conectada con otros agentes y problemas. La implementación de modelos piloto, colaborativos, transversales, y que se aproximan a lo sistémico es el siguiente paso. Este proceso va generando entusiasmo y también resistencias.

- En este caldo de cultivo aparece, en una segunda fase, un "propósito épico" que conecta las necesidades del entorno con las de las personas que forman parte de la OSC. El propósito épico hace levantar las miradas de lo concreto a lo más complejo y se dibuja un sueño al tiempo que lo colaborativo deja de ser una reflexión y se convierte en una necesidad.

- La tercera fase de este itinerario consiste en la consolidación de un proyecto sistémico que incluya a gran parte de la organización y su enriquecimiento mediante las adhesiones dentro y fuera de la misma. En el caso de BBSS se impulsa un modelo inteligente, sostenible e integrador de barrios como espacios que favorecen el desarrollo económico y social de sus vecinos, la integración socio-laboral de sus jóvenes y la activación ciudadana.

¿Cómo se desarrolla un proyecto sistémico en una organización? Eso ha sido analizado a través de cinco aspectos:

- ¿Cómo surge y se desarrolla un proyecto sistémico en una organización? Tratando de comprender cómo los problemas se interrelacionan, poniendo la mirada más allá de lo cotidiano, ambicionando un cambio definitivo a mejor y aprendiendo a trabajar en espacios mutilsectoriales.

- ¿Cómo se gestiona un proyecto sistémico? El trabajo colaborativo y los liderazgos sistémicos son los dos elementos claves. Disminuir el ego, mejorar la comunicación y la confianza y definir claramente los objetivos son algunas cuestiones destacadas en la reflexión.

- ¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico desde el punto de vista de la organización que lo impulsa? Un proyecto sistémico contribuye a generar una organización que

aprende e innova, contribuye a conformar una organización más integrada interna y externamente, incrementando las relaciones entre áreas y personas; transforma la gestión de las personas y el control económico de los proyectos; impulsa la participación y el empoderamiento y genera equipos de trabajo autónomos.

- ¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico desde el punto de vista de las personas que conforman la organización? El cambio organizacional empieza por las personas que las componen. Se trata de una transformación interna de los valores y cultura. Las personas incorporan una visión más integral del sistema que se pretende mejorar y del sistema de la propia organización, aprenden a trabajar con múltiples objetivos y en contextos cambiantes, se acostumbran a trabajar con múltiples agentes y en forma colaborativa, desarrollan la empatía, la confianza y la resiliencia como herramientas fundamentales para el desempeño de su trabajo.

- ¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico desde el punto de vista del contexto de la organización que lo impulsa? En general consigue generar una reacción favorable entre las organizaciones con las que se entablan relaciones, impregnándolas de expectativas de transformación, entusiasmando e incitando, a su vez, a la reflexión interna. Un enfoque sistémico también implica una compleja relación con los financiadores, puesto que si bien suele tener una buena acogida, requieren claridad de objetivos para que los requisitos de éstos no acaben por desvirtuar una iniciativa ya de por sí flexible y cambiante.

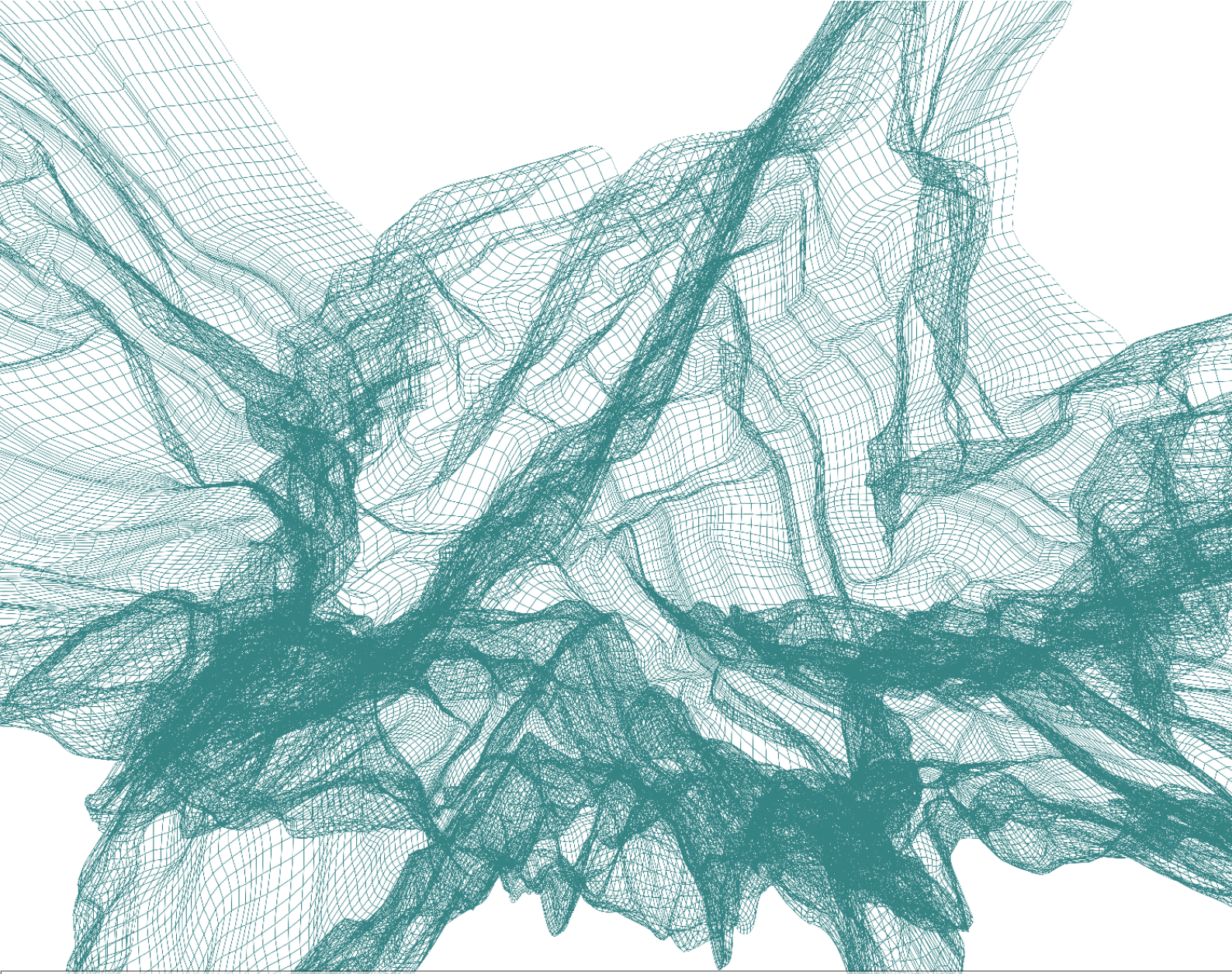
Finalmente, 3 Conclusiones de este proceso:

- Las OSC sociales debemos transformarnos para abordar los retos sociales y medioambientales que afectan a nuestras sociedades y, en este sentido, el enfoque sistémico es clave para mejorar el impacto de nuestra intervención. Esta transformación requiere un compromiso esencial de la OSC para actuar de forma diferente al acometer su tarea: desarrollar reflexiones estratégicas, introducir herramientas de formación en nuevas metodologías de trabajo y enfoque y tejer alianzas

multisectoriales; parecen vías efectivas para ello.

- La transformación organizacional que implica la introducción del enfoque sistémico y el desarrollo de proyectos sistémicos es profunda, tanto hacia el interior de las entidades como en su relación con el entorno. Cada organización *aterrizará* estos cambios y removerá sus estructuras de forma diferente, de acuerdo a sus necesidades, por lo que las repercusiones del nuevo enfoque serán distintas en cada circunstancia.

- Cada una de las personas que desde las OSC –o desde cualquier otra institución o entidad– nos comprometemos con la mejora social, necesitamos comprometernos igualmente –e incluso de forma prioritaria– con nuestra propia mejora y desarrollo personal y profesional. Solo cambiando nuestra manera de ver y actuar como individuos podremos cambiar la forma de ver y actuar de las OSC desde las que promovemos el cambio.



I. ¿POR QUÉ UNA GUÍA PARA EL CAMBIO SISTÉMICO?

No dejaremos de explorar
y el final de toda nuestra exploración
será llegar donde comenzamos
y conocer ese lugar por primera vez.

T. S. Eliot

I.I ¿Quiénes forman el Grupo Compartir?

El Grupo Compartir es un grupo de cinco fundaciones con especializaciones y enfoques diversos en materia de educación, atención a las personas sin hogar, medioambiente y sostenibilidad y fortalecimiento de otras entidades. Desde el año 2010 mantienen un vínculo profundo basado en la confianza, los valores comunes y el respeto mutuo. Comparten no sólo experiencias prácticas y enfoques de gestión sino, más estratégicamente, una necesidad de reflexión profunda sobre el impacto de su trabajo y la búsqueda de enfoques alternativos que sean más efectivos y adecuados a la cualidad compleja y cambiante de los problemas sociales y medioambientales.

Tras diversas colaboraciones, y en el marco de un proyecto aprobado por EEAgrants dentro del "Programa de Ciudadanía Activa", han iniciado un camino juntos, cuyo producto es esta guía, que pretende definir un modelo de trabajo para Alianzas Sociales Multisectoriales basado en un nuevo enfoque integrado de análisis y solución de problemas sociales complejos.

Los miembros del Grupo Compartir son las Fundaciones CONAMA, ECODES, Hazloposible, Rais Fundación y Fundación Tomillo.

I.II Necesidad de nuevos enfoques para el Cambio Social: Sistémico y Colaborativo.

A pesar del esfuerzo que las organizaciones sociales y medioambientales están haciendo para enfrentar los retos de hoy, se siguen sin atender las causas profundas y sistémicas de los mismos. ¿Por qué las organizaciones sociales no somos capaces de cambiar la situación a pesar de los grandes esfuerzos de dinero y humanos que se dedican a ello?

El informe SMART Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs): La gran transición, uno de los documentos que ha inspirado a las cinco fundaciones que conforman el Grupo Compartir, plantea el siguiente análisis:

a. Las intervenciones que se desarrollan desde el ámbito de lo social proponen soluciones a corto plazo, lo que nos impide atender las causas profundas de las problemáticas que trabajamos, y nos

dificulta tener una visión a largo plazo de los efectos de nuestras acciones.

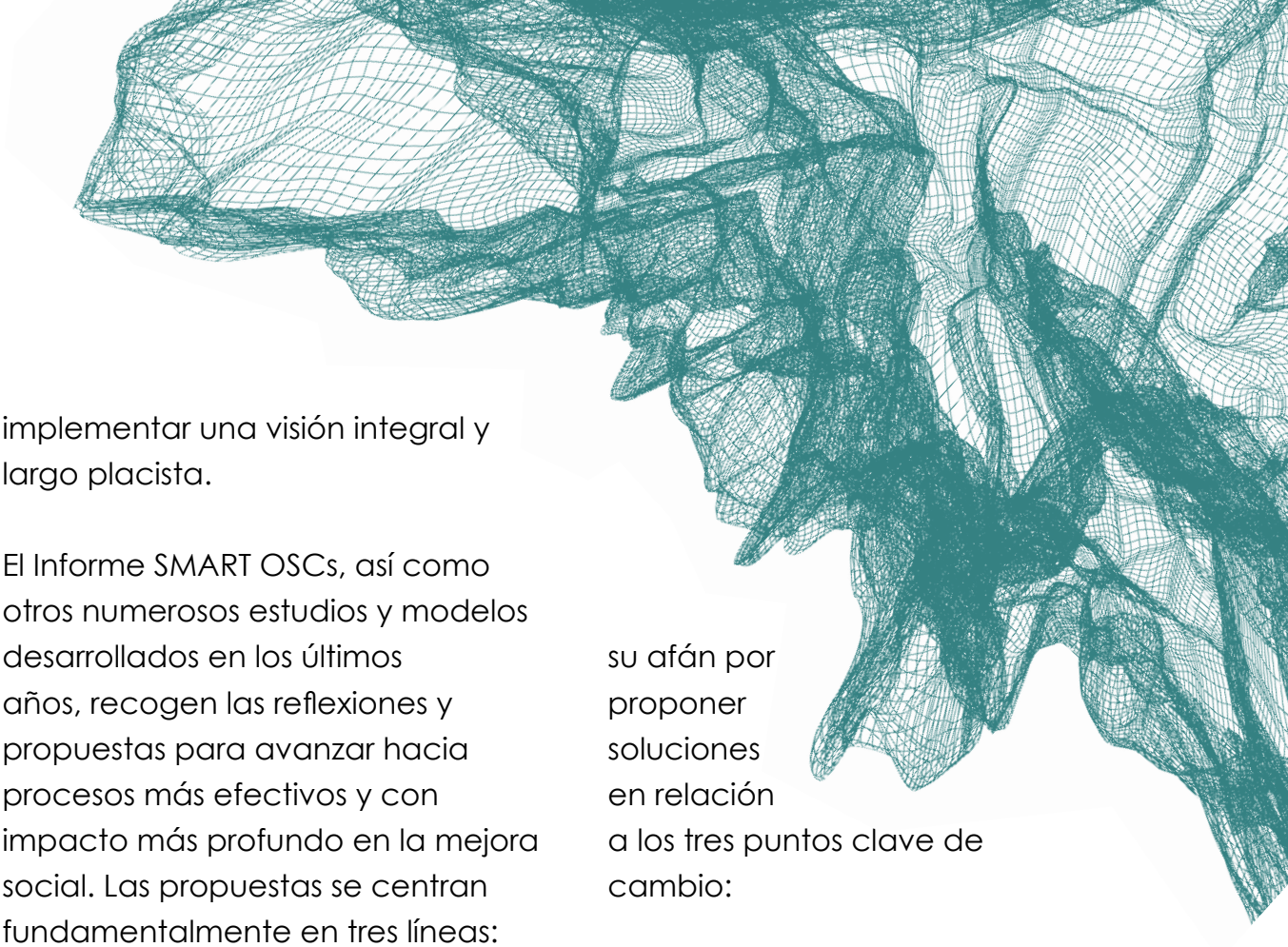
b. Se ha producido en el campo de las OSCs una tendencia al análisis aislado de las temáticas sociales. Una visión que ha potenciado la hiperespecialización y el aislamiento entre organizaciones. Es la metáfora de la producción en cadena como método para alcanzar eficacia y productividad, aplicada a la atención de los problemas sociales. Esto nos impide con frecuencia ver las relaciones existentes entre las diferentes temáticas, entre lo medioambiental, social, económico, y los impactos que nuestras intervenciones tienen sobre el conjunto.

c. Los modelos y herramientas de diseño y evaluación de proyectos, así como la estructura de las convocatorias de financiadores, no favorecen el trabajo colectivo, multisectorial.

d. Existe una cultura donde prima un pensamiento económico y racional. Esta cultura de la producción, el crecimiento y lo individual permea en las organizaciones y perpetua estructuras y comportamientos que están, así mismo, en la raíz de los problemas medioambientales y sociales.

"En el ámbito del desempleo juvenil llevamos años hablando de los empleos verdes", desde ámbitos sociales o medioambientales de forma aislada, pero las políticas activas de empleo no se enfocan de forma integral abordando ambas problemáticas -laboral y medioambiental- de forma integrada y sobre territorios concretos, de tal manera que se puedan encontrar soluciones para que la mejora medioambiental sea una fuente de empleo para los jóvenes en dificultad, generando, a su vez, procesos de desarrollo en comunidades y territorios concretos".

Se hace preciso, pues, plantear propuestas de cambio que atiendan a estas razones, para potenciar al tercer sector como actor transformador. Buscamos nuevos modelos de intervención en las OSCs que nos permitan ver la realidad en todas sus dimensiones y sus conexiones, para entender su complejidad y atender a las causas sistémicas de las problemáticas. Modelos que nos permitan trabajar en alianzas multisectoriales e



implementar una visión integral y largo placista.

El Informe SMART OSCs, así como otros numerosos estudios y modelos desarrollados en los últimos años, recogen las reflexiones y propuestas para avanzar hacia procesos más efectivos y con impacto más profundo en la mejora social. Las propuestas se centran fundamentalmente en tres líneas:

- Aplicar enfoques sistémicos que atiendan a las causas profundas de los problemas sociales, económicos y medioambientales.

- Colaborar en proyectos colectivos multisectoriales y multidisciplinares, imprescindibles para abordar acciones que den soluciones completas y sostenibles.

- Las OSC y los demás agentes implicados en la mejora social debemos transformarnos para poder transformar la realidad.

I.III ¿Qué ofrece esta Guía para la Reflexión y el Cambio de las OSC?

Esta guía ofrece un itinerario de investigación-acción, basado en la experiencia del Grupo Compartir, en su afán por proponer soluciones en relación a los tres puntos clave de cambio:

1. Introducción del enfoque sistémico en las organizaciones sociales.

2. Modelos de alianzas multisectoriales para entidades de la sociedad civil, basados en la experiencia del Grupo Compartir, y ejemplos de proyectos multisectoriales y sistémicos, llevados a cabo por cada una de las organizaciones del grupo.

3. Modelo de transformación organizacional reflejado en un caso práctico, que analiza cómo se desarrolla dicho proceso y qué experiencias observamos. Esta transformación interna aparece como condición necesaria para el trabajo de impacto y efectividad transformadora al que aspiramos como organizaciones sociales, pues es necesario reflexionar sobre

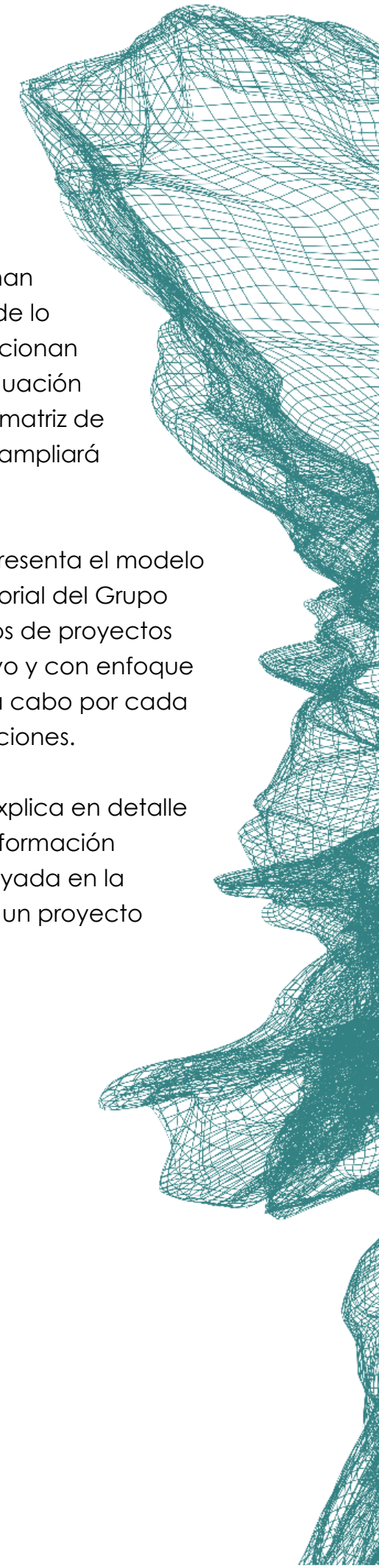
el origen de nuestros patrones de organización y conducta, que están influenciados por la misma cultura que pretendemos transformar. La transformación social pasa necesariamente por una transformación personal y organizacional.

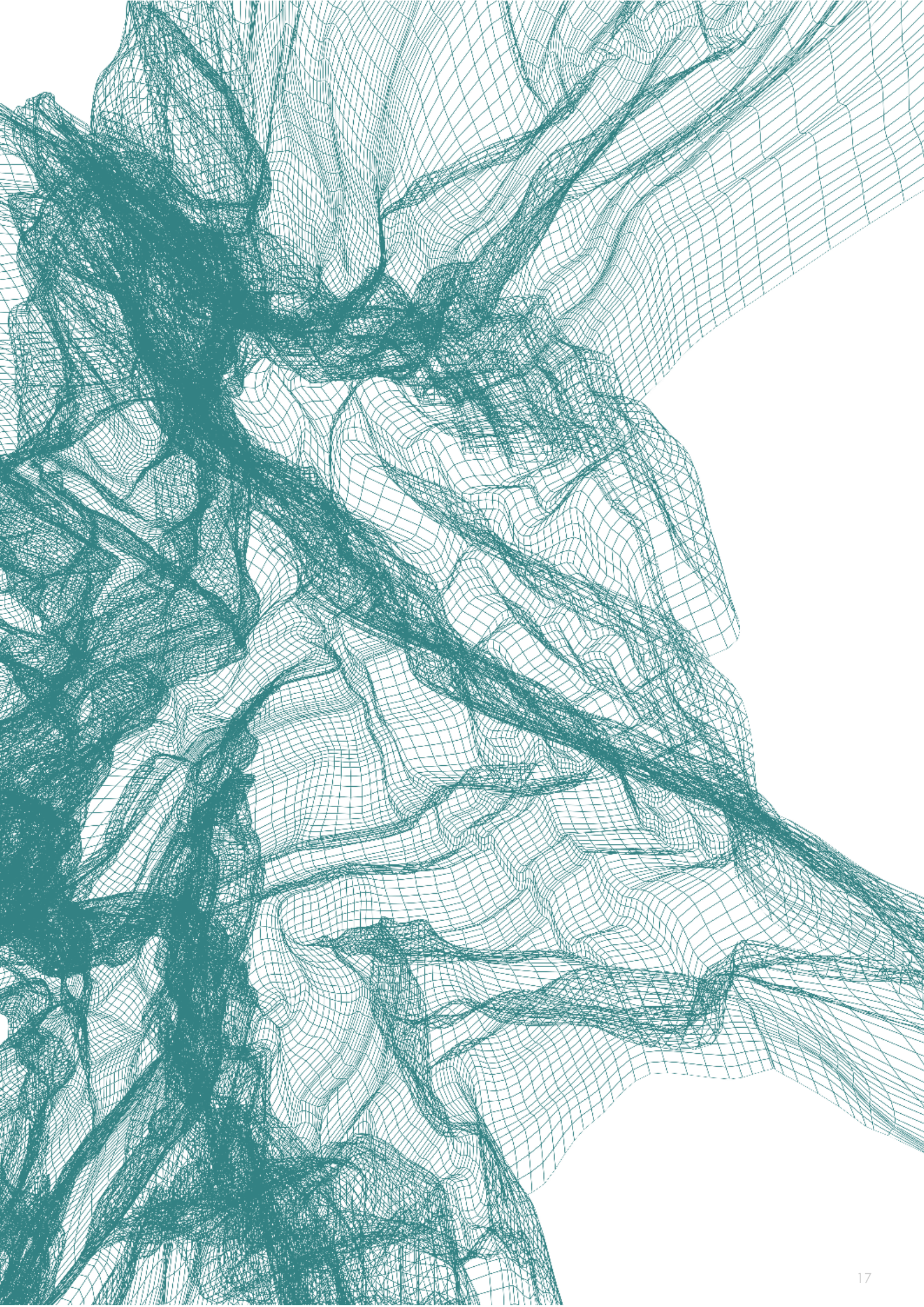
En esta guía se exponen los aprendizajes y experiencias del Grupo Compartir, al tratar de dar respuesta a estas tres propuestas, y la teoría necesaria para guiar a otras organizaciones en el proceso.

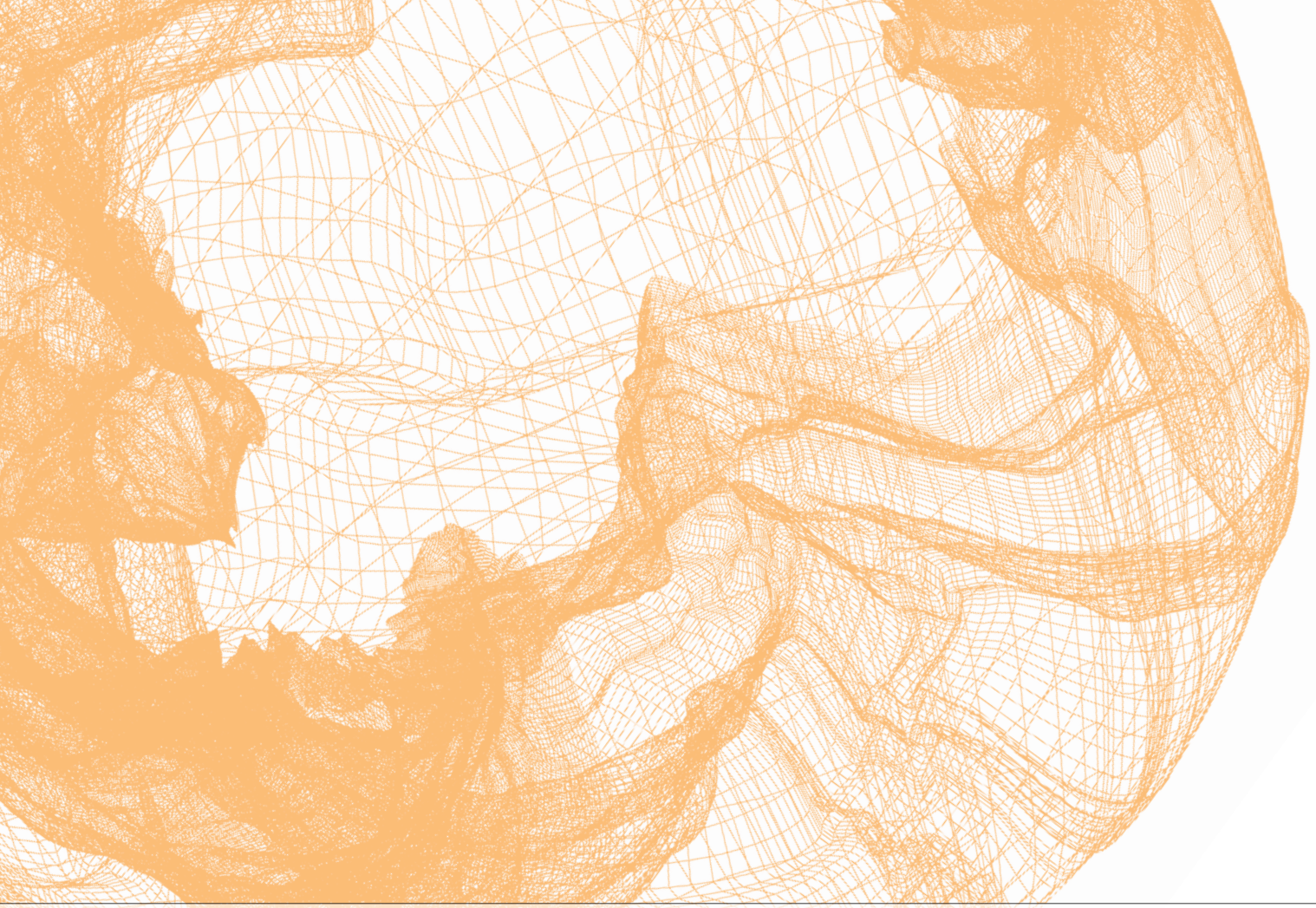
En el capítulo 2 se explica qué es el enfoque sistémico, sus orígenes, los principios básicos en los que se asienta y por qué es relevante para las organizaciones sociales. Una vez contextualizado en las organizaciones sociales, se exponen aquellas competencias y valores fundamentales para poder trabajar con este enfoque. Asimismo presentamos las características que una mirada sistémica proporciona a los proyectos y las metodologías que nos ayudarán a diseñar. Posteriormente, se describe un modelo de formación que ha ayudado a la introducción del enfoque sistémico dentro de nuestras organizaciones. Finalmente, en el último epígrafe del capítulo se mencionan algunos elementos de lo sistémico que condicionan los procesos de evaluación de proyectos y una matriz de evaluación (que se ampliará en los anexos).

En el capítulo 3 se presenta el modelo de alianza multisectorial del Grupo Compartir y ejemplos de proyectos de impacto colectivo y con enfoque sistémico, llevados a cabo por cada una de las organizaciones.

En el capítulo 4 se explica en detalle un proceso de transformación organizacional, apoyada en la implementación de un proyecto sistémico.







II. ENFOQUE SISTÉMICO: SU INTRODUCCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Saber cuándo detenerse,
saber cuándo no puedes llegar más allá por tus propios medios,
esta es la forma correcta de empezar!

El camino de Chuang Tzu. Thomas Merton

El informe SMART SCOs, al que hemos hecho referencia previamente, surge en 2011 como una llamada a la reflexión de algunas organizaciones de la sociedad civil que ven como "aunque ganamos muchas batallas perdemos el planeta". En este sentido, es "el resultado de los diálogos y la investigación llevada a cabo por esta comunidad, formada por líderes de organizaciones de la sociedad civil, académicos y proveedores de fondos, que buscan la manera de hacer de las OSC vectores de cambio más potentes, para la Gran Transición hacia una sociedad y una economía sostenibles" (SMART SCOs, 2011). Recoge por tanto la opinión de muchas y muchos profesionales del sector social.

SMART SCOs plantea un marco amplio de análisis sobre las causas por las cuales las OSC no están siendo capaces de construir sociedades y economías más sostenibles. El informe plantea la necesidad de una transición profunda dado que "resulta evidente que la mayoría de las OSC todavía no tienen suficientemente en cuenta la complejidad y la naturaleza sistémica de la crisis de sostenibilidad". Para transitar hacia una sociedad y economía sostenible propone cinco puntos de apoyo:

1. Integrar el pensamiento sistémico en las organizaciones.

2. Transformar los valores culturales contemporáneos mediante una nueva narrativa.

3. Desarrollar nuevos modelos que impliquen "una innovación radical y profunda".

4. Estrechar la colaboración con otras entidades.

5. Implicar a los financiadores, pues los intereses de los donantes suelen favorecer un enfoque basado en asuntos concretos, fomentando la especialización de las OSCs.

La transversalidad dentro de la organización, una mirada sistémica y conectada con otras entidades, y una visión integradora y dirigida al largo plazo, son propuestas que surgen de las organizaciones del Grupo Compartir tras sus procesos de reflexión. Esta necesidad de reflexión y búsqueda de nuevos enfoques fue lo que facilitó la alianza multisectorial en la que se ha convertido hoy el Grupo Compartir, y la aparición del informe SMART SCOs les ha servido

como guía para canalizar propuestas.

"Tomillo es una OSC compleja y multiespecializada y aunque siempre habíamos aplicado enfoques sistémicos en el trabajo con las personas a quienes ayudamos, el foco lo poníamos en el individuo y su sistema, y no en el sistema y en las relaciones causales de los problemas que las personas sufrían. Desde el año 2008 comenzamos un proceso interno de transversalización e integración de nuestra actuación, a fin de diseñar soluciones más integrales; también comenzamos a trabajar en nuestro propio sistema interno y en nuestras relaciones y modelo de participación, así como a promover y colaborar en proyectos de impacto colectivo.

El informe SMART SCOs nos dio nuevas claves para entender que debíamos trabajar más a fondo este enfoque y formarnos para poder aplicarlo en proyectos de mejora y cambio social, más sostenibles y multidisciplinares."

"En RAIS Fundación abordamos en 2013 una reflexión estratégica sobre nuestra organización. Reescribimos nuestra misión con un enfoque dirigido, no a los procesos en los que trabajamos más a corto plazo, sino hacía la solución de los problemas sociales que nos ocupan. Definimos en ese proceso dos líneas de actuación y tres ejes transversales que componen una matriz compleja en la que la transversalidad y las relaciones son las protagonistas.

Hemos desarrollado posteriormente el diseño de una nueva estructura de la entidad que trata de dar respuesta a esa transversalidad. Cuando conocimos el enfoque sistémico (a través del trabajo del Grupo Compartir en torno al informe SMART SCOs), pensamos que el mismo podía ofrecernos claves interesantes en la compleja configuración de la nueva estructura y en la transición necesaria para desarrollarla desde la organización actual."

"Nuestra visión en Ecodes es el bienestar para todas las personas dentro de los límites del planeta". Esa misión nos obliga a un enfoque holístico para entender las relaciones causales que se dan en la realidad y los círculos virtuosos que hay que promover para mejorarla. Por eso, desde el primer momento, aceptamos la invitación de los promotores del informe SMART SCOs para participar en su elaboración. El enfoque de este informe también fue un incentivo para participar en

la creación del Grupo Compartir. El enfoque sistémico lo habíamos empezado a practicar… sin embargo se logra mejor en compañía de otras entidades que complementan tu mirada. Para nosotros esa es la principal razón de formar parte del Grupo Compartir."

"En la Fundación Hazloposible actuamos como puente para facilitar la colaboración entre distintos agentes (ciudadanos, empresas y ONG) con el objetivo final de fortalecer la labor que realizan las organizaciones sociales y maximizar su impacto en la sociedad.

En el año 2010, fruto de una reflexión estratégica, hicimos un cambio de enfoque, pasamos de estar centrados en la "cantidad" a caminar hacia un enfoque centrado en la "calidad"... Se trata de dejar de ser un mero puente, para ser un catalizador, queremos añadir valor en las colaboraciones que propiciamos. Cuando conocimos el informe SMART SCOs encontramos una visión aún más amplia, un paso más en el camino que estamos recorriendo, un enfoque que quiere alejarse del modelo actual, y que anima a colaboraciones multisector y multiagente. Nos pareció un modelo inspirador a la vez que complejo de llevar a la práctica. Sin embargo, contábamos con el Grupo Compartir, un espacio donde podemos experimentar, en un clima de confianza, con organizaciones de muy distintos ámbitos, pero con una visión del mundo común y alineado con el mensaje de SMART SCOs."

La introducción de una visión sistémica y multisectorial es la primera palanca de cambio que producirá efectos necesariamente en los siguientes puntos planteados por el informe SMART SCOs. Si utilizamos un nuevo modelo de pensamiento, este conlleva una serie de valores y competencias diferentes que influirán en la cultura organizacional y en las personas. Apoyándose en esta cultura, se construyen en paralelo nuevos modelos, estructuras y herramientas dentro de la organización, que revierten a su vez en los proyectos. La introducción de un pensamiento diferente es la clave para producir cambios en los diferentes niveles dentro de la organización y de está en su contexto.

¿De dónde surge y qué es el enfoque sistémico?

Este enfoque que nació con el objetivo científico de estudiar y comprender el funcionamiento de los sistemas vivos, plantea una visión y unos principios complementarios, que aplicados a nuestras organizaciones y proyectos, nos permitirán superar las limitaciones en el trabajo que hoy nos frenan. Los principales elementos diferenciales entre el enfoque o paradigma convencional y el enfoque sistémico son:

Tabla 1. Titulo

Enfoque convencional	Enfoque sistémico
Las Partes	El Todo
Objetos	Relaciones
Jerarquías	Redes
Verdades Universales	Descripciones Aproximadas
Conocimiento Objetivo	Conocimiento Contextual
Valores Utilitarios	Valores Intrínsecos

El enfoque sistémico aporta información que complementa la visión convencional y pone luz en elementos que antes no habían sido tenidos en cuenta, pues "percibimos aquello que conocemos, y somos incapaces de ver lo que desconocemos". Este cuadro representa los principios que la ciencia holística y el enfoque sistémico han observado en el comportamiento de los sistemas vivos y que se suman ahora a nuestro análisis de la realidad.

¿Qué impacto tienen estos modelos de pensamiento en nuestras organizaciones? Los modelos de pensamiento que utilizamos determinan aquello que somos capaces de pensar y realizar. Como dijo Albert Einstein "No podemos resolver problemas utilizando la misma forma de pensar que los ha creado". Estos modelos mentales influyen en la creación de nuestro sistema de valores que se expresa en nuestras estructuras, nuestros sistemas de comunicación, nuestra cultura organizacional y social. Los valores y principios que emergen de estos dos enfoques los encontramos en la siguiente tabla.

Tabla 2. Pensamientos y valores en el enfoque convencional y el enfoque sistémico u holístico

Pensamiento		Valores	
Convencional Especializado	Sistémico	Convencional Especializado	Sistémico
Racional Analítico Lineal Mecanicista	Intuitivo Sintético No-Lineal Holístico	Expansión Competición Cantidad Dominación	Conservación Cooperación Calidad Asociación

La aproximación a los problemas sociales, económicos y medioambientales con un enfoque sistémico y colaborativo requiere, por tanto de un cambio profundo en las OSCs –al igual que en los demás agentes implicados y en general en el conjunto de la sociedad– que afecta a sus valores y enfoques estratégicos más esenciales. Las estructuras tradicionales, verticales y especializadas a menudo ofrecen rigideces que deben ser vencidas o complementadas por modelos más participativos, visiones más integrales y enfoques dirigidos a la innovación colaborativa.

Estos cambios se llevan a cabo por las personas que forman parte de la organización y, por tanto, uno de los pasos para la introducción de estos nuevos enfoques es la inclusión de competencias, valores y metodologías necesarios para llevarlos a cabo.



Competencias y valores sistémicos: Una herramienta para las personas.

Trabajar de forma más sistémica requiere una revisión de los principios y valores, lo que implica un cambio en los valores y conductas de cada persona que integra la organización.

El cambio en las personas no puede ser impuesto, siempre parte de un deseo o voluntad individual, pero sí puede ser favorecido por la organización. El proceso de cambio individual se desarrolla de forma evolutiva a través de "dinámicas de mancha de aceite", por contagio, y no de "dinámicas de riada que pueden provocar daños significativos en la OSC". El rol del departamento de personas es fundamental en esta evolución cultural de la organización. La reflexión de los responsables de las Áreas de Personas de las organizaciones del Grupo Compartir, (tras la formación recibida - anexo 1), ha dado como resultado una herramienta de competencias, valores y conductas a promover desde las respectivas áreas de influencia (anexo 2).

"El ser humano aprende por observación y si ve cerca a alguien que le va mejor por colaborar tenderá a intentarlo y cambiar la narrativa, y para eso hacen falta muchos ejemplos. Hay que mostrar los buenos ejemplos y contarlos. Así se va haciendo camino y sumando gente".

Estas competencias identificadas se resumen en 5 grupos:

- Resiliencia Personal
- Capacidad para trabajar en contextos cambiantes
- Apertura al trabajo colaborativo
- Comunicación carismática y empática
- Trabajo desde las motivaciones intrínsecas o valores

Asimismo los líderes tanto de la organización como de proyectos, deben explorar nuevas formas de liderazgo. El líder sistémico requiere competencias para hacer emerger la inteligencia colectiva; distribuyendo la información adecuada y suficientemente, comunicando de forma honesta y abierta con todos los componentes del equipo o actores, y favoreciendo esa comunicación entre ellos. Deben estimular la participación real y significativa, y ofrecer los recursos y procesos necesarios para que el equipo florezca y asuma su rol co-creador y líder.

Los líderes de la OSC pueden facilitar e impulsar la conciencia del cambio, y el área de Personas debe acompañar este proceso e incluirlo en sus procedimientos de selección y formación.

"Gracias a la formación y al trabajo de los directores de RRHH de las organizaciones, de manera colaborativa, hemos llegado a identificar qué competencias son las que definen a un "profesional sistémico", y los comportamientos concretos, que desarolla lo que facilitará el trabajo de las Áreas de RRHH. Desde el Área de RRHH de Hazloposible, a partir de la identificación de estas competencias / comportamientos, trabajaremos para:

- *Que lleguen a formar parte de la cultura de la organización y de las competencias/ comportamientos que caracterizan a las personas del equipo.*
- *Incorporar su análisis en los procesos de selección de la organización."*

Características de proyectos sistémicos y metodologías.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Visión integral del sistema.	El proyecto incorpora desde su origen una visión interrelacionada y amplia de los diferentes sectores claves presentes en el contexto, de las relaciones entre dichos sectores y de los actores de cada uno de ellos. Busca los puntos de acupuntura en el sistema, puntos palanca que pueden provocar cambios en distintos niveles y ámbitos. Se necesitan metodologías que permitan organizar la información de forma relacionada, visualizar dichas relaciones y ver el contexto en su conjunto.
El proyecto tiene una visión común y largo plazo consensuada con los agentes que participan.	Propósito épico. Su foco se centra en la creación de una visión común entre aquellas personas y organizaciones pertenecientes e influyentes en el contexto. Les hace levantar la mirada a un horizonte compartido y motivador. Analiza las causas más profundas de las problemáticas existentes y las interrelaciona, y plantea objetivos a largo plazo para intentar atender dichas causas.
Trabajo en los procesos.	Presta atención al proceso, los objetivos y las relaciones, como elementos necesarios para el desarrollo de un proyecto sistémico, sostenible y con impacto. Se centra en el "cómo" tanto como en el "qué". Trabajar el proceso pone la mirada sobre la importancia de los medios con los que alcanzamos los fines y los conecta, encuentra sinergias, con los mismos medios se logran varios fines. Invita a reflexionar sobre las acciones y ser más conscientes de los impactos de las mismas. Recuperamos coherencia alineando los fines con los medios, convirtiéndose los medios en fines en sí mismos.
El proyecto cuenta con múltiples actores.	Incorpora la interdisciplinariedad y la diversidad como elementos clave del trabajo. Cuantos más actores y más diversos participen en el análisis y propuestas, más completa será la fotografía de la realidad que tengamos, más apropiado el proyecto y mayor será la sostenibilidad e impacto. Estos procesos son complejos y lentos y son un fin en si mismos, pues refuerzan las redes de una comunidad, barrio o una organización. Las metodologías que planteamos aquí nos permiten crear espacios de inclusión y participación, encuentro reflexión y diseño de proyectos a nivel comunitario o para grupos grandes.

COMPETENCIAS	METODOLOGÍAS (PARA MÁS DETALLE: ANEXO 3)
Visión integral. Apertura y capacidad para el trabajo colaborativo. Capacidad para trabajar en contextos cambiantes.	Escala de necesidades humanas. Mapear: mapa de actores, mapas mentales. Misiones exploratorias. Desarrollo comunitario basado en activos. Tecnología del espacio abierto (TEA). Diagrama de flujo. Constelaciones.
Visión integral. Comunicación carismática y empática. Trabajo desde las motivaciones intrínsecas o valores. Capacidad para trabajar en contextos cambiantes.	Force Field Analysis. Scenario planning. Pensamiento creativo (lluvia de ideas, Delphi). Teatro forum. Future search. World Café.
Visión integral. Capacidad para trabajar en contextos cambiantes. Resiliencia personal. Trabajo con las motivaciones intrínsecas.	Diagrama de flujo. Teatro forum. Role Play. Action Learning o aprender haciendo.
Apertura al Trabajo colaborativo. Resiliencia personal. Capacidad para trabajar en contextos cambiantes. Trabajo con motivaciones intrínsecas. Confianza y empatía.	Tecnología del espacio abierto. World Café. Positive discussions. Mapa de actores. Investigación apreciativa. Facilitación dinámica.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	Proyectos de enfoque sistémico suelen cumplir varios objetivos diferentes, lo que permite la participación de diversos financiadores. Se plantea además una participación idealmente más involucrada por parte de los financiadores.
Equipos multidisciplinares para la gestión y coordinación.	Proyectos multisectoriales sistémicos y con diversidad en sus objetivos deberán representar dicha diversidad dentro de sus equipos de gestión y coordinación que idealmente estarán formados por representantes de los diferentes actores o departamentos involucrados. Aquí planteamos herramientas que nos pueden facilitar la conformación y gestión de equipos, herramientas para facilitar reuniones y herramientas de gestión de proyectos con grupos de trabajo dispersos.
Son proyectos dinámicos.	Los proyectos con una visión amplia, épica y que se asientan en contextos cambiantes y complejos necesitan ser flexibles y dinámicos para adaptarse. Generalmente incorporan procesos iterativos o de aprendizaje continuo. Hemos incluido metodologías ágiles para el diseño de proyectos como Diseño charrette y para la formulación y ejecución como es SCRUM. Otro, como el pensamiento creativo nos ayuda a proponer ideas innovadoras en los procesos de iteración y en reuniones de planificación/acción.
El proyecto cuenta con herramientas de información y coordinación ágiles.	Debido a las cualidades descritas es imprescindible reflexionar y adaptar las estrategias de comunicación y coordinación. La información es un elemento esencial en proyectos complejos, participativos y sistémicos, por tanto es necesario adaptar los canales de comunicación y los procedimientos de coordinación a las necesidades específicas del proyecto.

COMPETENCIAS	METODOLOGÍAS (PARA MÁS DETALLE: ANEXO 3)
Visión integral. Comunicación carismática y empática. Trabajo desde las motivaciones intrínsecas.	Mapeo actores. Comunicación no violenta. Diagrama de red. Dragon Dreaming.
Resiliencia personal. Apertura para el trabajo colaborativo. Comunicación honesta y escucha empática. Flexibilidad y capacidad para improvisar. Capacidad para trabajar el conflicto y motivar.	Mapear. Check-in. Gestión creativa de las reuniones. Test Belbin. Facilitación dinámica. Base camp.
Resiliencia personal. Capacidad para trabajar en contextos cambiantes. Flexibilidad y creatividad.	Metodologías ágiles. SCRUM. Teatro de la improvisación. Pensamiento creativo. Brainstorming. Design charrette. SOAR.
Resiliencia personal. Visión integral. Apertura al trabajo colaborativo.	BASE CAMP. SCRUM. Facilitación dinámica.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Se emplean metodologías de participación significativa.	Las metodologías que se presentan en este cuadro favorecen la mirada sistém participación y empoderamiento que buscamos. En el epígrafe siguiente defin
Se fomentan procesos de toma de decisiones colaborativos y horizontales.	Para fomentar la participación y el empoderamiento de grupos de trabajo que nos permitirá trabajar en realidades más complejas y atender a los problemas desde sus diferentes ángulos, debemos tender a la descentralización de los procesos de decisión y al empoderamiento progresivo de los grupos de trabajo. Aquí planteamos algunas herramientas que nos permiten facilitar espacios de forma más participativa y herramientas para tomar decisiones conjuntas, así como de análisis de nuestros propios procesos de decisión.
Formulación de proyectos multi-objetivo.	Los proyectos con un enfoque sistémico atienden a muchos objetivos, con menos actividades, al buscar aquellos puntos de acupuntura donde se pueden producir cambios significativos en el sistema, contexto o comunidad. Esto afecta a la relación entre actividades, resultados y objetivos. De la misma manera los indicadores son tanto de impacto, de actividad como de proceso. Aquí presentamos una serie de herramientas que nos pueden ayudar a contemplar el sistema en su complejidad, formularlo y gestionarlo.
La evaluación del impacto y los indicadores.	Se apoya en indicadores de impacto "outcomes" consensuados y que contemplan los cambios en los procesos y relaciones causales de la problemática y su sostenibilidad a largo plazo, y no sólo en los indicadores de actividad o resultados (outputs).

COMPETENCIAS	METODOLOGÍAS (PARA MÁS DETALLE: ANEXO 3)
ica y la participación. Es importante utilizar las metodologías adecuadas para favorecer los procesos de imos algunas de las cualidades más relevantes de estas metodologías.	
Resiliencia personal. Capacidad para trabajar contextos cambiantes. Apertura al trabajo colaborativo. Capacidades para la facilitación y conocimiento de diferentes procesos para la toma de decisiones.	The Cycle of Resolution. Possitive discussions. Force Field Analysis.
Visión integral. Capacidad para trabajar contextos cambiantes. Apertura al trabajo colaborativo. Conocimiento de herramientas y modelos de formulación.	SOAR. Dragon Dreaming design. SCRUM. Force Field Analysis.
Visión integral. Capacidad para trabajar contextos cambiantes. Apertura al trabajo colaborativo. Conocimiento de herramientas y modelos de formulación e indicadores sistémico.	Story-telling. Role Play. Aprender haciendo. Positive discussions. La pecera. Diagrama de redes. Investivación apreciativa.

Cualidades de las metodologías sistémicas.

Las metodologías descritas en el cuadro anterior favorecen el trabajo desde un enfoque sistémico. Facilitan la colaboración y el trabajo en red. Facilitan la comunicación para la creación de procesos donde emerja la inteligencia colectiva, la innovación y la creatividad. Otorgan una visión de conjunto que nos permite ofrecer soluciones más apropiadas para el sistema y no reducidas a afectar a una de sus partes. Son herramientas que entienden la incertidumbre y se basan en la investigación-acción para el desarrollo de procesos y proyectos. Metodologías ágiles, flexibles y que tienen en cuenta la importancia del factor humano. Son metodologías que trabajan desde y para favorecer la motivación, la confianza, la empatía, la realización personal. Estas metodologías generan los efectos siguientes:

PERMITEN VER EL SISTEMA.

INCITAN A LA ACCIÓN.

CREAN VISIONES Y OBJETIVOS COMPARTIDOS.

PROMUEVEN ESPACIOS DONDE EMERGE EL LIDERAZGO COMPARTIDO.

GENERAN ESPACIOS DONDE LO EMOCIONAL E INTUITIVO SE CONSIDERAN INTELIGENCIAS Y CUALIDADES TAN IMPORTANTES COMO LO RACIONAL. LA INTEGRALIDAD DEL SER.

INCREMENTAN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS.

FACILITAN EL PASO A UN LIDERAZGO COLABORATIVO BASADO EN LA EFICIENCIA.

ROMPEN CON LA CREENCIA EN LA INMOVILIDAD Y OFRECEN UNA VISIÓN MÁS ASEQUIBLE DEL CAMBIO.

En el anexo 4 puede profundizarse en la descripción de estas cualidades.

En resumen estas metodologías ofrecen un marco para entender la realidad compleja y cambiante en que el ser humano se encuentra y afrontar los grandes retos individuales y colectivos.

Una propuesta de formación en enfoque sistémico para acompañar el proceso.

La formación en pensamiento sistémico, competencias, valores, metodologías es una palanca de apoyo al proceso de transformación de una organización.

En la experiencia que acompañó al Grupo Compartir la formación tuvo como objetivo crear un espacio experiencial de aprendizaje participativo, utilizando acción-investigación para reflexionar sobre los paradigmas bajo los cuales se trabaja actualmente y las oportunidades que nos brinda un nuevo enfoque de pensamiento. Para conseguir estos objetivos, la formación se centró en comprender el paradigma de pensamiento sistémico, conocer y explorar los valores y competencias necesarios, y experimentar con aquellas metodologías y herramientas que aportan las cualidades que buscamos. Trabajar sobre propuestas y problemáticas reales sirve para accionar nuestros conocimientos. Las metodologías empleadas durante la formación son un medio y un fin en sí mismas, lo que nos permite experimentar en primera persona y avanzar en nuestra reflexión personal y vivencial. Algunas de las metodologías empleadas para desarrollar la formación son:

- **Taller:** Proporciona un espacio participativo de discusión, donde prima el liderazgo de los participantes y donde sus procesos de aprendizaje son apoyados, pero se devuelve la soberanía del proceso de aprendizaje a la persona que aprende.

- **Teatro, role play e improvisación:** Se trata de técnicas orientadas a incentivar el aprendizaje experiencial y explorar formas corporales de entender y expresarnos. Utilizamos otras partes del cerebro así como otras inteligencias para abordar tanto una materia como un problema o situación dentro de nuestras organizaciones.

- **Grupos de apoyo o tutorías:** Los grupos de apoyo o las tutorías individuales ofrecen espacios para profundizar en la discusión de algún tema de mayor interés, complementan y ayudan a profundizar en la reflexión.

- **Investigación acción:** La investigación-acción hace hincapié en la importancia de las fases de reflexión y análisis para aprender de nuestras experiencias, mejorar nuestras acciones e introducir el aprendizaje permanente dentro de la cultura de nuestras organizaciones.

- **Otras metodologías participativas** se emplearon para trabajar diversos temas, al ser la participación la espina dorsal del enfoque sistémico. Algunas de ellas se encuentran en el cuadro anterior como mapear, tecnología del espacio abierto, fish bowl, diseño charrette...

Un esquema de la formación impartida se encuentra en el anexo 1.

"La formación ha servido para conocer los principales conceptos del enfoque y poder reflexionar sobre su uso en nuestras organizaciones. Nos ha parecido muy interesante la metodología utilizada capaz de hacernos salir del día a día de nuestro trabajo y ser a la vez reflejo de método sistémico".

"La aplicación de los conceptos y herramientas a casos prácticos en grupo ha sido especialmente interesante".

"Gracias a la formación en la Fundación hemos tomado conciencia de la importancia que este enfoque tiene en la estrategia de una organización, en cómo ha de plantear las relaciones con los stakeholders, en cómo ha de ejercer el liderazgo, en cómo ha de ejecutar los proyectos y con qué perfil de personas debe contar en el equipo de trabajo".

"Al ser la metodología muy participativa y multidisciplinar el resultado ha sido muy rico, puesto que las organizaciones participantes son de muy distinta naturaleza, y las personas que hemos participado en nombre de cada una de ellas hemos sido diversas también, tanto en perfiles como en cargos dentro de la organización".

"Lo más positivo ha sido la propia comunicación entre el equipo de la Fundación durante y después de las sesiones del curso, ya que nos permitía reflexionar sobre la aplicación de los contenidos en tiempo real y alejados del trabajo diario".

"La formación me ha parecido muy interesante. Imprescindible para iniciar el proceso de cambio personal en la forma de abordar los retos sociales. La sensación que tengo es que son aprendizajes que calan de forma casi imperceptible en tu manera de actuar, en tu manera de mirar. De repente, unas semanas después te encuentras mirando de otra forma al entorno que te rodea. Percibiendo relaciones

entre agentes que antes no percibías, dando una mayor importancia a la búsqueda de las causas profundas de problemas en los que llevas trabajando muchos años".

"El aprendizaje de herramientas y metodologías de gestión tradicional parece más sencillo. La mayoría buscamos esto en cualquier proceso de aprendizaje. Una nueva caja de herramientas, sin embargo, en el proceso de formación en sistémica que hemos abordado, la primera sensación, algo difícil de aceptar, es que no te llevas una herramienta concreta, que los conceptos y métodos que has aprendido no puedes ponerlos en práctica si no es mirando las cosas de otra manera. Realmente, la herramienta es eso, es la nueva mirada y eso implica un mayor autoconocimiento y una mayor aceptación de la realidad cambiante, la aceptación de la frustración y la incertidumbre y sobre todo el convencimiento, de que el sistema social y los múltiples subsistemas que concurren, sólo pueden cambiar desde dentro".

La evaluación de proyectos sistémicos: factores a tener en cuenta y posibles indicadores asociados.

Dada la complejidad que supone la incorporación de proyectos sistémicos en una entidad de carácter social, pueden plantearse algunas pautas generales de evaluación que pueden informar estos procesos. Estas pautas pretenden sistematizar algunas ideas con respecto a qué elementos se deben tener en cuenta para diseñar y planificar la evaluación, con el objeto de captar sus complejidades del modo más integral posible. Enumeramos aquí algunos de los elementos que caracterizan a los proyectos sistémicos y que pueden condicionar las evaluaciones:

1. Dinamismo.

2. Integralidad.

3. Aprendizaje permanente del contexto.

4. Singularidad.

5. Multiplicidad de agentes y participantes.

6. Conexiones entre partners.

7. No linealidad.

A continuación se presenta una tabla con categorías de indicadores asociados a un proceso de evaluación de un proyecto sistémico y algunos ejemplos de indicadores que podrían figurar en ellos. La propuesta completa donde incluimos una definición de los elementos antes mencionados y una matriz de indicadores está incluida en el anexo 5 de este documento.

Tabla. Categorías y ejemplos de indicadores asociadas a la evaluación de un proyecto sistémico.

Ámbito	Ejemplos de indicadores
Impacto sobre las personas	
Definición y conceptualización	Grado en que las personas involucradas en el proyecto utilizan un conjunto común de términos para definirlo.
	Grado en que las personas involucradas en el proyecto comparten un propósito épico.
Vivencias	Grado de motivación y apropiación que genera el proyecto en las personas involucradas.
	Grado de incertidumbre que genera el proyecto en las personas involucradas.
Formas de trabajar	Número de personas con las cuales cada persona involucrada en un proyecto sistémico mantiene relación.
	Número de otras entidades con las cuales cada persona involucrada en un proyecto sistémico mantiene relación.
	Grado en que las personas involucradas trabajan de forma colaborativa.
Impacto sobre el trabajo en proyectos	
Diseño y formulación	Número de horas de formación que ha implicado la introducción de herramientas participativas y ágiles en la planificación del proyecto.
	Grado en que las personas involucradas en el proyecto han llegado a un consenso en un conjunto de objetivos operativos.
Aprendizaje permanente y coordinación	Frecuencia y número de iteraciones que realiza el grupo.
Liderazgo y apropiación	Grado en que las personas involucradas perciben que la información circula adecuadamente.
	Grado de autonomía percibida en el desarrollo del trabajo por parte de las personas involucradas en el proyecto.
Flexibilidad	Grado en que las personas involucradas perciben que el proyecto es resiliente y flexible ante las circunstancias adversas.
Efectos no lineales	Grado de análisis y comprensión de los efectos secundarios producidos por las actividades del proyecto.
	Grado en que las personas involucradas podrían llegar a influir en estos efectos.

Ámbito	Ejemplos de indicadores
Participación	Número de personas participantes en la ejecución del proyecto.
	Grado en que las personas involucradas en el proyecto perciben que la organización ha puesto a su disposición instrumentos efecticos de participación.
Innovación	Grado en que para las personas involucradas en el proyecto perciben que sus actuaciones y objetivos representan experimentos pilotos.
Narrativa	Grado en que el proyecto, en sus objetivos y procesos, refleja un sistema de valores y una cultura que coincide con la visión social de la organización.
Resultados	Grado en que las actuaciones planificadas se han podido implementar.
Impactos sobre la organización (análisis de redes sociales)	
Tamaño	Número de individuos que tiene la red en su conjunto.
Densidad	Número de vínculos efectivos de un individuo en relación con el número de vínculos posibles.
Accesibilidad	Distancia media que separa a los individuos de un determinado individuo.
Centralidad	Grado de intermediación: número de veces que un individuo se encuentra en la conexión más corta entre dos nodos.
Subgrupos	Número de cliques (subredes).
Organigrama	Cambios producidos en el organigrama tras la ejecución del proyectos sistémicos.
Planificación Estratégica	La organización cuenta con una planificación estratégica formulada participativamente.
Procedimientos	Al menos una vez al año se revisan los procedimientos de cada departamento de forma participativa.
Recursos Humanos	El departamento de recursos humanos implementa procedimientos de formación-reflexión encaminados a promover una cultura organizacional y competencias sistémicas.
Impactos sobre el contexto	
Contexto	Estos indicadores dependerán de la naturaleza del problema a ser abordado y del enfoque o enfoques utilizados.
Discurso y prácticas	Grado en que el resto de agentes involucrados (organizaciones, instituciones, personas beneficiarias) han cambiado sus prácticas respecto a la temática del proyecto.
Replicabilidad y escalabilidad	Número de procesos abiertos con otras organizaciones para escalar el proyecto atendiendo a las diferencias contextuales.
Financiación	Número de entidades financiadoras.

III. PROYECTOS Y ALIANZAS MULTISECTORIALES

Voy con las riendas tensas
y refrenando el vuelo
porque no es lo que importa llegar solo ni pronto,
sino llegar con todos y a tiempo.

León Felipe

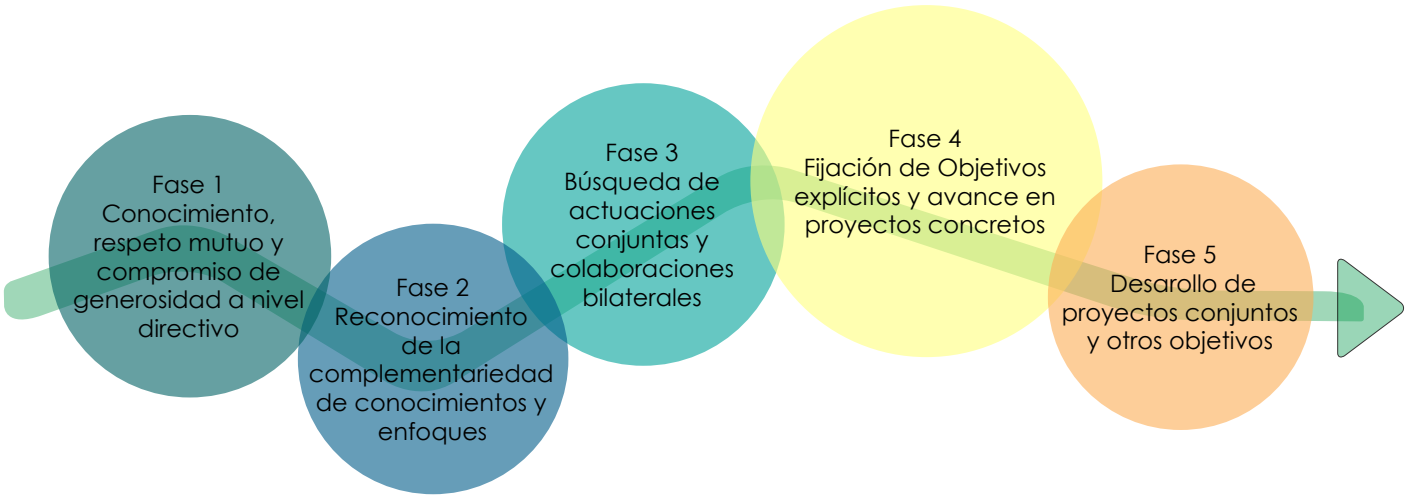
Historia

La Alianza Multisectorial que constituye el Grupo Compartir se ha ido desarrollando y evolucionando durante sus años de vida, permitiendo un conocimiento más profundo de las fortalezas y debilidades de cada organización y un mayor nivel de confianza y respeto mutuo entre sus líderes. Los elementos clave para el nacimiento del Grupo fueron la plena confianza (generada en cadena entre sus miembros), las visiones y valores compatibles, espíritu colaborativo, "ego" en decrecimiento y ausencia de presión temporal. El Grupo era en sus inicios escasamente ambicioso en cuanto a objetivos concretos pero sólido en la certeza de la fortaleza que reside en la generosidad y la colaboración.

La dispersión de misiones, dimensiones y localizaciones sin duda es una fuente de aprendizaje mutuo y enriquecimiento que promueve el intercambio no competitivo en sus comienzos, pero a la vez dificulta el arranque de proyectos colectivos concretos.

Avances

Estos años de vida como Grupo muestran una evolución en la alianza que podría ordenarse en cinco fases:



Las principales conclusiones alcanzadas durante el proceso de reflexión que desarrollamos tras un año de vida fueron:

- Es necesario fijar objetivos específicos para el Grupo: Una alianza multisectorial debe tener objetivos concretos y explícitos, más allá de la puesta en común y la generosa colaboración en diversas áreas.
- Las alianzas deben forjarse al nivel máximo de decisión pero deben ser conocidas y promovidas en los demás niveles de las organizaciones.
- Resulta difícil "forzar" el desarrollo de proyectos conjuntos para entidades tan dispares desde una mirada unifocal y especializada.
- Deben potenciarse y compartirse actuaciones entre varios miembros como camino de encuentro.
- La formación y desarrollo de los líderes y profesionales de las entidades, de forma conjunta y con un enfoque multifocal y sistémico, puede ser la palanca de acción conjunta.
- El apoyo del Grupo a proyectos concretos individuales puede también resultar enriquecedor.

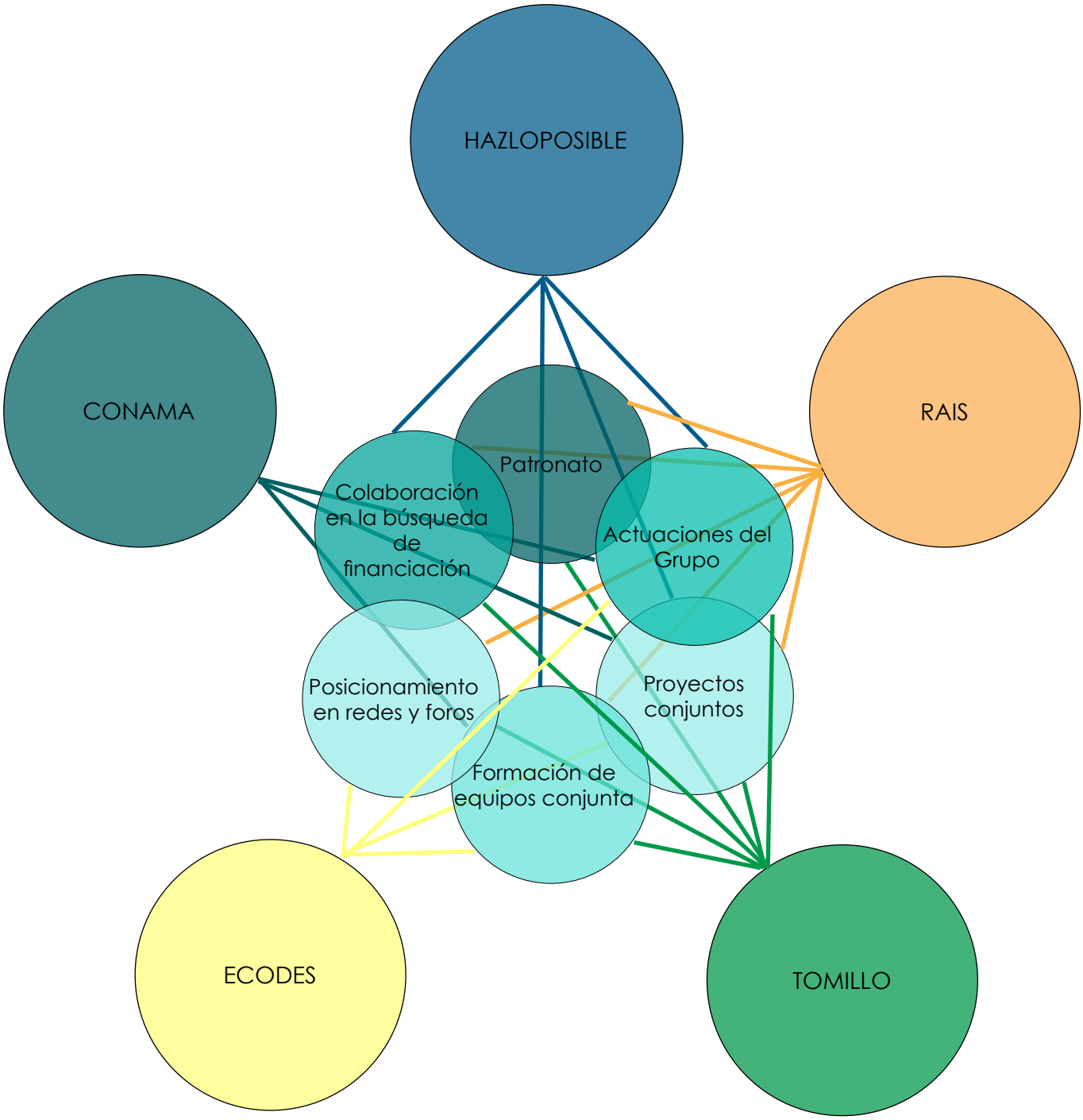
Tras fijar estas líneas, los pasos y avances se fueron concretando en numerosas actuaciones conjuntas cada una con mayor o menor nivel de eficiencia:

- Jornadas y reuniones de buenas prácticas por departamentos: Comunicación, IT, Personas, Gestión de Proyectos, etc.
- Reuniones con líderes políticos y activistas sociales.
- Programa conjunto de formación de Jefes de Proyecto.
- Traducción del Informe Smart OSCs y presentación al Sector.
- Proyectos conjuntos y colaboraciones de servicios.
- Incorporación cruzada de miembros de patronatos.
- Introducción cruzada de miembros en foros y plataformas sociales.
- Colaboración en la búsqueda de financiación conjunta o individual.

Estas relaciones y actuaciones han ido tejiendo el sistema que conforma el Grupo durante estos años y configurando un mapa de relaciones, no formales y con frecuencia no visibles desde el exterior, que sin embargo ha potenciado la actuación del Grupo y de cada uno de sus miembros en aspectos y factores concretos y en muchos casos claves para las organizaciones.

El siguiente mapa muestra cómo se ha ido tejiendo la red de relaciones entre los miembros del Grupo, a través de acciones de todas las partes o de algunas de ellas, entre las que es útil destacar:

- ◊ Integración cruzada en los patronatos.
- ◊ Colaboración en la búsqueda de financiación, introducción de financiadores.
- ◊ Desarrollo de proyectos conjuntos entre dos entidades.
- ◊ Actuaciones colectivas del Grupo como la traducción del Informe Smart OSC.
- ◊ Planes de formación de profesionales y líderes conjuntos.
- ◊ Posicionamiento en redes y foros conjunta o referida.



ESPACIO DE CONFIANZA Y AYUDA MUTUA

Objetivos

Finalmente en 2014 el Grupo alcanzó un nivel de compromiso que requería la fijación de objetivos concretos y evaluables para los próximos años. La siguiente matriz muestra en síntesis los resultados del proceso:

	OBJETIVOS GRUPO COMPARTIR	Avances a 201x	Avances a 201x	Avances a 201x
I	ESPACIO DE ENCUENTRO Y CONFIANZA PARA COMPARTIR, APOYARNOS Y, ASÍ, APRENDER Y REFORZAR NUESTRA CAPACIDAD DE ACCIÓN			
	Información, conocimientos y capacidades (financiación, optimización costes, Europa, canales y estrategias de comunicación, medición e impacto).			
	Herramientas de gestión.			
	Servicios y actuaciones.			
	Buenas prácticas y aprendizajes.			
	Estrategias y situación de nuestras organizaciones y nosotros.			
	Reflexiones.			
II	CONSTRUIR / ELABORAR			
	Pensamiento común.			
	Proyectos/actividades con mirada sistémica.			
III	INCIDIR / DIVULGAR			
	Incidencia.			
	Divulgar Modelo e Inspirar a otros con el ejemplo de cooperación multisectorial.			

El proyecto, desarrollado bajo el auspicio del programa de Ciudadanía Activa y del que esta Guía y las experiencias en ella plasmadas son parte fundamental, es resultado de la tenacidad y convicción de los miembros del Grupo respecto de la colaboración multisectorial y de la necesidad de renovar el enfoque con el que las organizaciones de la sociedad civil enfrentamos nuestra actuación y fijamos nuestros objetivos.

La elección del proyecto BBSS promovido por Tomillo como territorio de reflexión sobre el enfoque sistémico en el que participan numerosos agentes externos al Grupo y en el que FT tiene un papel central, ha mejorado las posibilidades de colaboración y enriquecimiento del Grupo y ha permitido iniciar un proceso de formación conjunta sobre el cambio de enfoque y, las

dificultades y frenos existentes en cada organización para el trabajo en colaboración. Sin duda, abre puertas para continuar adelante en el compromiso por la multifocalidad y la colaboración, frente al análisis parcial y especializado imperante.

Ejemplos de proyectos multisectoriales y sistémicos del Grupo Compartir.

En el anexo se presentan cinco fichas descriptivas de proyectos por cada organización del Grupo Compartir, describiendo brevemente el proyecto, aliados, características que cumple y lecciones aprendidas sobre el mismo. Estos ejemplos son prototipos que pueden servir de guía a organizaciones que comiencen a enfocar proyectos de forma sistémica.

En líneas generales, los proyectos presentados por cada una de las organizaciones, coinciden en cualidades como la multisectorialidad, diversidad de actores, innovación en las propuestas, fomentan la participación, la reflexión y la visión integral. Por ejemplo: El **"Hackforgood"** de Hazloposible se centra en el impulso de nuevas ideas que ayuden a resolver problemas sociales, favoreciéndose la formación de equipos multi-disciplinares que incluyan perfiles necesarios para el desarrollo de servicios que atiendan esas problemáticas. El proyecto cuenta con siete entidades impulsoras.

En Conama el proyecto **"Bio-gain: Plataforma Empresas y Biodiversidad"** ha impulsado un trabajo en red colaborativo que pretende frenar la pérdida neta de biodiversidad en España, desde una visión multifocal, que conjuga la investigación, la medición de impacto de los proyectos, la formación de agentes y comunicación, y cuenta con más de siete actores trabajando conjuntamente.

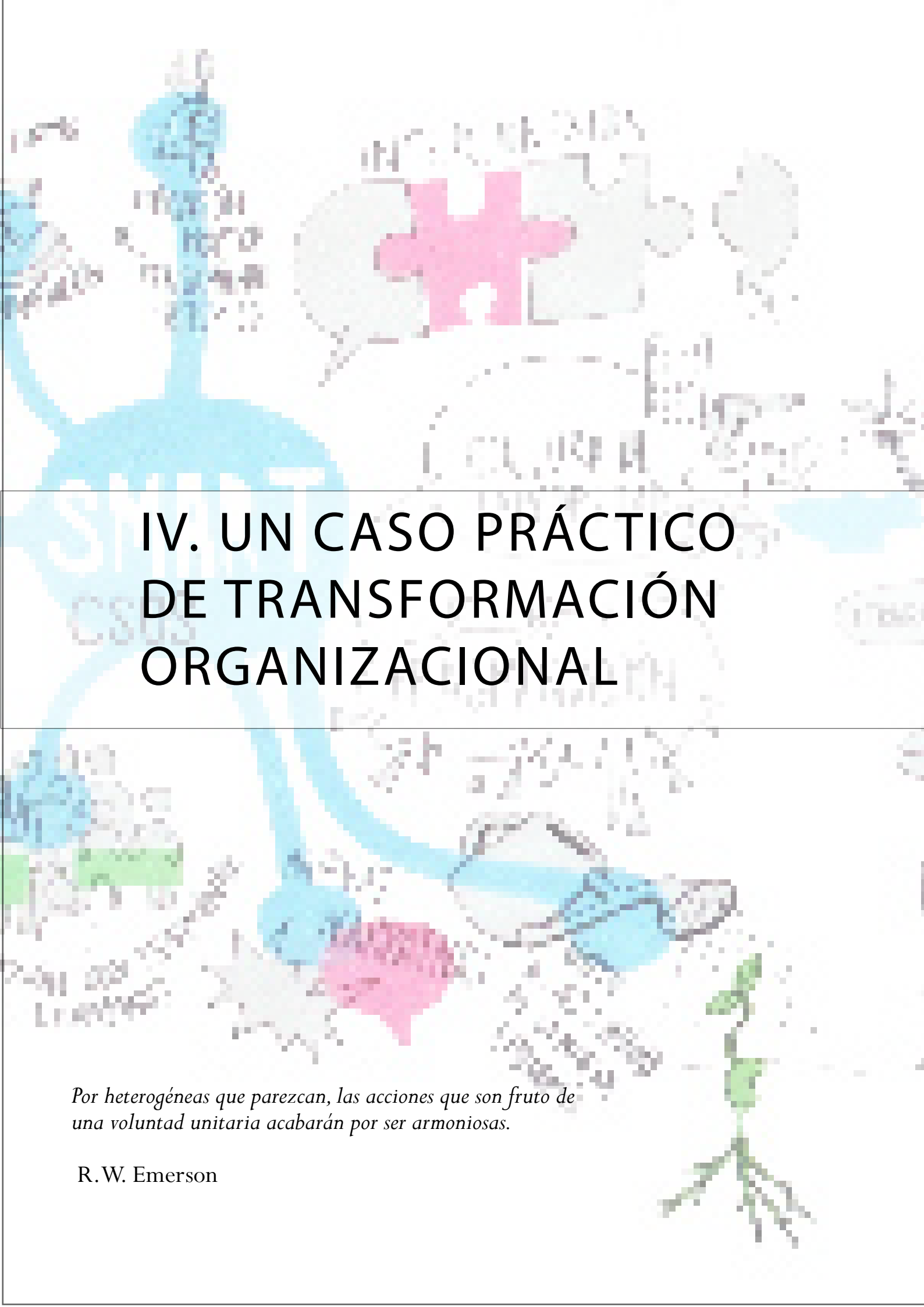
El proyecto **Barrios Sostenibles** de la Fundación Tomillo, que veremos con más detalle en el capítulo 4, atiende a varios objetivos como son: la falta de empleo, la pobreza energética y la prevención del cambio climático, enfocado a un territorio concreto. Tomillo está impulsando un modelo sostenible y sistémico de barrio, trabajando sobre la integración socio- laboral de jóvenes y la participación ciudadana, vinculado a la economía baja en carbono, el desarrollo tecnológico y la lucha

contra la pobreza y la exclusión social.

Por su parte Ecodes ha participado en diversos proyectos con enfoque multisectorial. Un ejemplo **"Zaragoza ciudad ahorradora de agua"** es un proyecto multidisciplinar que ha aglutinado a entidades públicas, privadas y a la ciudadanía con un propósito común, que es impulsar el consumo responsable de agua en la Ciudad. Más de 600 entidades han participado de diversas formas a lo largo de este proyecto.

En su caso, la **Fundación Rais** plantea como ejemplo un proceso de reestructuración interna favorecido por la nueva estrategia organizacional que tiene como elemento fundamental la transversalización. Este ejemplo muestra cómo los procesos de reflexión internos y el compromiso por el cambio se acompañan muchas veces de reformas estructurales que favorecerán las nuevas visiones. En este proceso Rais ha utilizado metodologías sistémicas para el desarrollo y diseño de su estrategia.

Estos son algunos de los ejemplos prácticos de iniciativas mutisectoriales puestas en marcha por las organizaciones del Grupo Compartir. Más detalle sobre las mismas en el anexo 6.



IV. UN CASO PRÁCTICO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Por heterogéneas que parezcan, las acciones que son fruto de una voluntad unitaria acabarán por ser armoniosas.

R.W. Emerson



Este capítulo describe cómo a través de un proyecto de características sistémicas, una organización, la Fundación Tomillo, se está transformando para atender los desafíos sociales y qué vivencias y aprendizajes ha implicado para sus miembros.

El caso práctico que vamos a desarrollar se centra en el proyecto Barrios Sostenibles (BBSS), del cual el Grupo Compartir ha podido ir extrayendo enseñanzas que sirven para contrastar los distintos elementos del enfoque sistémico, estableciendo factores clave para la identificación, formulación y gestión de proyectos sistémicos.

En el proceso de transformación organizacional, la persona, el proyecto, la organización y el contexto, se influencian unos a otros, de forma compleja y cambiante. En este capítulo contaremos en detalle la historia de Tomillo y con ella las acciones llevadas a cabo y las lecciones aprendidas, para que sirvan de guía a otras organizaciones.

Paso 1: Periodo de reflexión e incertidumbre. La necesidad de evolucionar para dar respuestas eficaces en una sociedad en plena transformación.

La reflexión desarrollada durante los últimos años por parte de la Fundación Tomillo ha destacado tres importantes cuestiones:

1. La conciencia de la limitación de las soluciones, muy sectoriales, a unos problemas complejos, con múltiples causas.

2. La necesidad de una nueva forma de trabajar más sistémica, atendiendo a las causas profundas de los problemas sociales y a sus relaciones.

3. La poca claridad sobre el cómo hacerlo. La necesidad es percibida sólo por determinadas personas dentro de la Entidad, pero están en puestos de responsabilidad o liderazgo dentro de la organización, lo que hace que la idea de cambio siga adelante.

En este contexto, desde la Dirección de la Fundación Tomillo comenzó a promoverse la necesidad de cambiar la forma de trabajar. Sin una planificación definida, se percibió la necesidad de juntar y relacionar las distintas áreas de la Entidad para dar soluciones más integrales, crear espacios de comunicación y cambiar la forma de organizarse dentro de los equipos, hacia modelos más colaborativos. Así, este esquema constó, visto retrospectivamente, de dos fases:

Al principio, se iniciaron las primeras reflexiones y formaciones sobre cómo empezar a trabajar en el nuevo modelo más transversal y colaborativo y, sobre la base de un estudio de roles Belbin en el equipo de Dirección, que comenzó a organizarse como un equipo colaborativo. El modelo de equipos colaborativos subrayó la importancia de los personas dentro de un equipo cómo elementos de un sistema. Este sistema, a su vez, formaba parte de otro meta-sistema mayor dentro de la organización. Las relaciones entre los elementos de cada sistema son fundamentales y cada una de las personas que participa en un equipo aporta un valor y desarrolla un rol que posibilita lograr los objetivos del equipo. Estos aportes definen el rol y el área de responsabilidad de cada individuo, coordinado con el

resto de miembros del equipo. Esto hace que las dependencias más verticales de un organigrama clásico se desdibujen y aparezcan espacios de trabajo transversales, donde las jerarquías verticales son sustituidas por las responsabilidades que son definidas, seguidas y exigidas por las necesidades de los equipos para el logro de su misión.

Posteriormente, este modelo de equipos colaborativos se aplicó en otros espacios pequeños de la F. Tomillo. Esto permitió definir el sistema e ir testando fortalezas y debilidades. La ausencia de mapas definidos desde el inicio hizo que hubiera poca claridad en qué caminos seguir. Fue una etapa de mucha reflexión y discusión en los equipos "tradicionales". Sin este tiempo no hubiera sido posible dar el salto a un nuevo modelo.

Como consecuencia de la primera implementación de estos equipos, los esquemas de responsabilidades, dependencias o jerarquías empezaron a desdibujarse. Ello trajo como consecuencia dos reacciones:

- Resistencias en muchas personas: desánimos e incluso abandonos de algunos que se ven obligadas a salir de la zona de confort.

- Entusiasmo y agentes de cambio: personas en la organización convencidas de la necesidad de cambio que acogen y apoyan el proceso.

Sin embargo, la falta de un nuevo modelo de proyecto sobre el que trabajar y seguir manteniendo los objetivos por áreas de trabajo hizo que la reflexión sobre intervenciones más sistémicas se hiciera sobre modelos teóricos que no aterrizaban en transformaciones reales de las intervenciones. La creación de equipos colaborativos se circunscriba a las áreas de gestión con fuertes resistencias por falta de confianza en el nuevo modelo.

Paso 2: Generación de ilusión: propósito épico. La necesidad de una nueva planificación estratégica y de un faro que eleve la mirada de los equipos.

La convicción de la necesidad del cambio en la Dirección de la entidad y el aprendizaje de los modelos puestos en marcha hicieron ver que la organización estaba en un cambio profundo, un cambio de modelo estratégico, que afectaba

a la Planificación Estratégica de la organización. Es en este momento cuando apareció un proyecto que levantó la mirada hacia objetivos que necesitaban de la participación conjunta y el apoyo de distintas áreas y personas. Un proyecto con un Propósito Épico: Barrios Sostenibles (BBSS). Se empezó a dibujar un sueño que generaba adhesiones, voluntad de contribuir, ilusión por participar. Desde lo que hacemos, haciéndolo diferente, buscando las conexiones internas y externas adecuadas, involucrando no sólo a la organización sino al conjunto del barrio; otros actores, vecinos, empresas, ayuntamiento...

A partir de este momento el equipo colaborativo dejó de ser una reflexión teórica y se transformó en una necesidad para poder desarrollar su trabajo. La nueva mirada épica sacó a las personas de su lugar de trabajo y otras personas y equipos comenzaron a percibir un espacio en el que participar y ampliar y mejorar su ámbito de trabajo, haciendo lo que saben, pero de forma diferente, conectados.

Paso 3: Del sueño a la realidad: Barrios Sostenibles (BBSS) como proyecto sistémico.

Este proceso iterativo y de crecimiento terminó desembocando en lo que hoy conocemos como BBSS. Impulsado inicialmente por la F. Tomillo y, como se ha visto, fruto de su reflexión estratégica, fue enriqueciéndose mediante las múltiples adhesiones y convirtiéndose en un buen modelo para ilustrar con textos e imágenes los aprendizajes que hemos tenido, y que esperamos puedan ser utilizados y mejorados por otros agentes que quieran impulsar el enfoque sistémico en su trabajo.

Breve descripción del proyecto Barrios Sostenibles:

Busca impulsar un modelo inteligente, sostenible e integrador de barrios como espacios que favorecen el desarrollo económico y social de sus ciudadanos, la integración socio laboral de jóvenes y la participación de una ciudadanía activa y responsable, vinculándolo a la economía baja en carbono, el desarrollo tecnológico y la lucha contra la pobreza y la exclusión

social. Se desarrolla en el Distrito de Usera (Madrid) y centra sus actuaciones en el diseño y modelización de nuevas profesiones y procesos formativos vinculados a la eficiencia energética y la mejora medioambiental.

PLAN DE DESAROLLO PARA BARRIOS SOSTENIBLES

PILARES

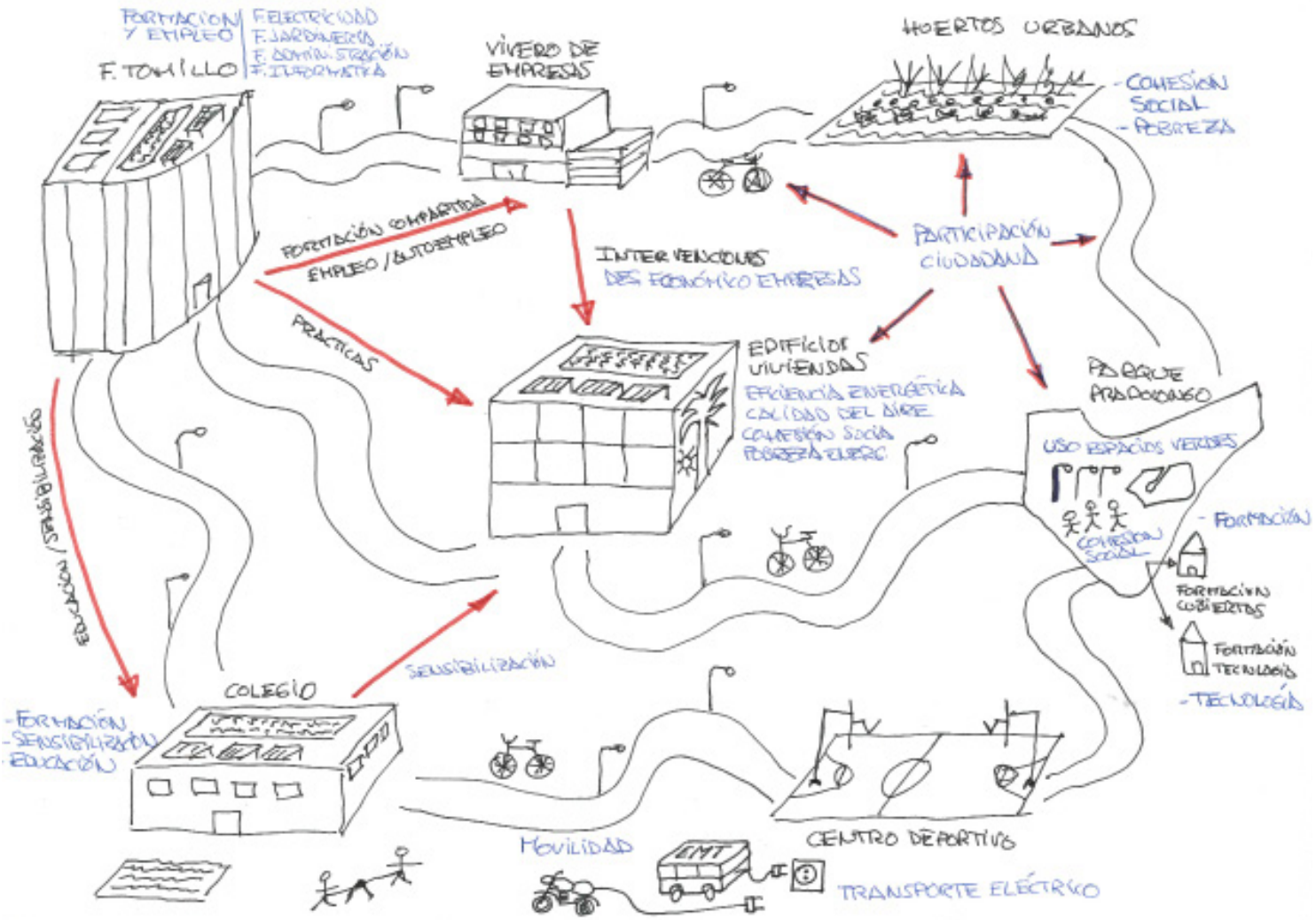
Integrador

Inteligente

Sostenible

Impulsar un modelo de barrio inteligente, sostenible e integrador, a través del desarrollo económico, la integración social y la participación cuidadana, vinculado a la economía baja en carbono, el desarollo tecnológico y la lucha contra la pobreza

ÁMBITOS	FORMACIÓN Y EMPLEO	MEDIOAMBIENTE	TECNOLOGÍA	URBANISMO INCLUSIVO Y CUIDADANÍA	GOBERNANZA
OBJECTIVOS	Desarrollar un modelo de formación compartida especializada en oportunidades de empleo vinculados a la economía baja en carbono	Mejorar los índices de contaminación medioambiental en la zona Usera, la eficiencia energética y un uso más eficaz de los recursos	Promover un uso innovador de la tecnología aplicada al campo de la Economía baja en carbono y la utlización eficiente de los recursos	Mejorar la cohesión social y territorial para que los beneficios del crecimiento y del empleo sean ampliamente compartidos y las personas que sufren de pobreza y exclusión social puedan vivir dignamente y tomar parte activa en la sociedad	Impulsar proyectos de impacto colectivo y modelos sistémicos de gobernanza en el ámbito de la intervención



Una descripción más detallada del proyecto puede encontrarse aquí.

A continuación, y sobre la base de las experiencias y aprendizajes de BBSS en la Fundación Tomillo, se analizan cinco aspectos fundamentales en el desarrollo de un proyecto sistémico:

A. Su surgimiento.
B. Su gestión.
C. Sus efectos sobre la organización que lo impulsa.
D. Su impacto sobre las personas que participan.
E. Sus consecuencias sobre el resto de agentes involucrados.

A. ¿Cómo surge y crece un Proyecto Sistémico? El propósito épico y el desarrollo fractal e iterativo.

Para responder a este interrogante planteamos seis cuestiones:

1. ¿Cómo surge un proyecto sistémico? Tratando de llegar lo más lejos posible en el proceso de comprensión de los problemas que afectan a un entorno social y sus interacciones, "bajando" a entender las causas profundas y sus conexiones.

La Fundación Tomillo ha estado trabajando durante 30 años en el distrito de Usera tratando de integrar a jóvenes en la sociedad a través de la formación y el empleo, pero aún así no ha conseguido modificar sustancialmente las condiciones del barrio. Ahora, mirando al barrio de otra forma, percibe que la solución no está en esas acciones aisladamente, sino posiblemente en incrementar la autoestima de Usera, lo cual pasa por una estrategia mucho más compleja, que activa a diversos agentes y los conecta en el mismo "sueño".

2. ¿Cómo activar esa estrategia desde una organización? Poniendo la mirada más allá de la tarea concreta en la que se está trabajando y dibujando un horizonte deseado, que está más allá de las capacidades individuales de la organización, y que permite perfilar un **"Propósito Épico",** un "sueño colectivo" que genera ilusión y adhesiones. La pregunta que se hace quien lo observa es cómo desde cada ámbito de trabajo particular se puede contribuir a alcanzarlo.

Algunos de los elementos del "propósito épico" de BBSS han sido construir:

- Un barrio eficiente y responsable, sin pobreza energética.
- Un barrio que se preocupa y responsabiliza del buen uso de los espacios comunes.
- Un barrio que contribuye significativamente a la mejora de la calidad del aire, más "verde" pero sin renunciar al desarrollo tecnológico.
- Un barrio que se mueve y se conecta de forma sostenible.
- Un barrio donde se genera empleo.
- Un barrio donde todos aprenden.
- Un barrio con una mayor integración social.

3. ¿Cómo desarrollar y aterrizar ese "Propósito Épico"?

Haciendo que los elementos que lo componen vayan surgiendo como ideas a las que se suman otras, primero como respuestas a una necesidad bien identificada desde el área de especialización en la que se trabaja, luego como aportaciones de otros agentes:
Tomillo se dedica a la integración laboral de jóvenes en riesgo de exclusión social a través de la formación profesional. Nos preguntábamos:

- ¿Qué espacios de oportunidad laboral se abren relacionados con lo que sabemos hacer?
- ¿Qué retos relacionados con lo que sabemos hacer tiene el barrio, nuestro entorno o la sociedad?
- ¿Podemos contribuir a su solución además de que los alumnos aprendan una nueva especialización o un nuevo perfil profesional e impulsemos la demanda de empleo?

4. ¿Hacia dónde nos lleva pensar en ese horizonte común?

La fractalidad. Poner el foco en un conjunto de problemas que están más allá de lo que normalmente hace la organización nos lleva a pensar e imaginar otras vías. Algunas de esas vías se trabajan desde la entidad, pero otras demandarán que otros agentes las desarrollen al sumarse al proyecto. Algunas de las acciones/líneas inicialmente planteadas no llegarán a materializarse, mientras que aparecerán otras nuevas, necesariamente vinculadas con el resto. Un proyecto sistémico se basa necesariamente en iteraciones, aproximaciones sucesivas, de forma que el proyecto va mutando, creciendo…

En el caso del proyecto Barrios Sostenibles el proceso de reflexión inicial fue:

Espacio de oportunidad (para el área de electricidad), nuevas necesidades: eficiencia energética, necesidad de reducir la factura y el consumo energético. Empleos verdes.

- ¿Qué pasa en el barrio?: Existe un serio problema de pobreza energética.
- ¿Qué podemos hacer desde



nuestra entidad? Podemos mejorar el consumo eléctrico de las viviendas con medidas sencillas y baratas. Enseñamos a los estudiantes cómo hacerlo y para que ellos lo hagan en las viviendas del barrio. Los estudiantes se especializan en Eficiencia Energética, se forman en entornos reales. Si se escala se estará contribuyendo a disminuir el consumo global de la energía. Incidimos en mejorar la pobreza energética.

Espacio de oportunidad (para el área de jardinería): Cubiertas vegetales, problemas de contaminación y calidad del aíre, preocupación e interés por lo "ecológico".

- ¿Qué pasa cerca de la organización, en el barrio?: En el barrio de Usera hay muchas cubiertas de edificios planas y existe la necesidad de regenerar espacios comunes. Necesidad de crear espacios de convivencia, "hacer barrio".
- ¿Qué podemos hacer desde nuestra entidad? Desde Tomillo podemos formar a los jóvenes en la construcción de cubiertas vegetales e instalarlas en comunidades de vecinos del barrio, mejorando el aislamiento térmico y por tanto la eficiencia energética de las viviendas (enlaza con el reto de la EE). Contribuimos a mejorar la calidad del aire, mejorar la convivencia vecinal e incrementar su satisfacción "vital" y orgullo de "barrio".

5.¿Cómo se reproduce un proyecto sistémico en una organización? Las iteraciones.

Con la participación de los distintos agentes se van incorporando nuevos enfoques, líneas y propuestas, el proyecto va creciendo de forma iterativa. En sus ciclos o "iteraciones" se repite un proceso de trabajo similar para alcanzar un resultado que no es el final, pero a través del cual las personas destinatarias puedan observar los beneficios del proyecto de forma creciente dejando a la vez espacio para la incertidumbre que es inherente al proceso participativo y de acción-reflexión.

La implantación de esta metodología permite controlar la sensación de desestructuración, que con frecuencia se produce en los proyectos multifocales, en los que participan muchos agentes, que se ubican fuera de sus estructuras jerárquicas habituales en la organización.

Hacia el interior de la organización también se generan adhesiones de forma natural:

En la Fundación Tomillo a las áreas de formación en Jardinería y Electricidad se suma la de Administración, donde ven una oportunidad para formar a los jóvenes en la recogida de datos de las viviendas donde se interviene; y la de Informática, donde ven la oportunidad en el diseño; y el área de Participación Voluntaria, que aporta conocimientos y experiencias de voluntariado.

Estas adhesiones requieren, tanto hacia dentro como hacia fuera, una metodología de trabajo colaborativa, que conecte intereses y capacidades. De esta manera, el proyecto va dejando de tener un único "dueño" para ser una iniciativa colectiva, donde las aportaciones de todos los agentes tienen sentido en función del valor incremental que aportan al objetivo u horizonte común.

6. ¿Cómo progresa un proyecto sistémico hacia el exterior?

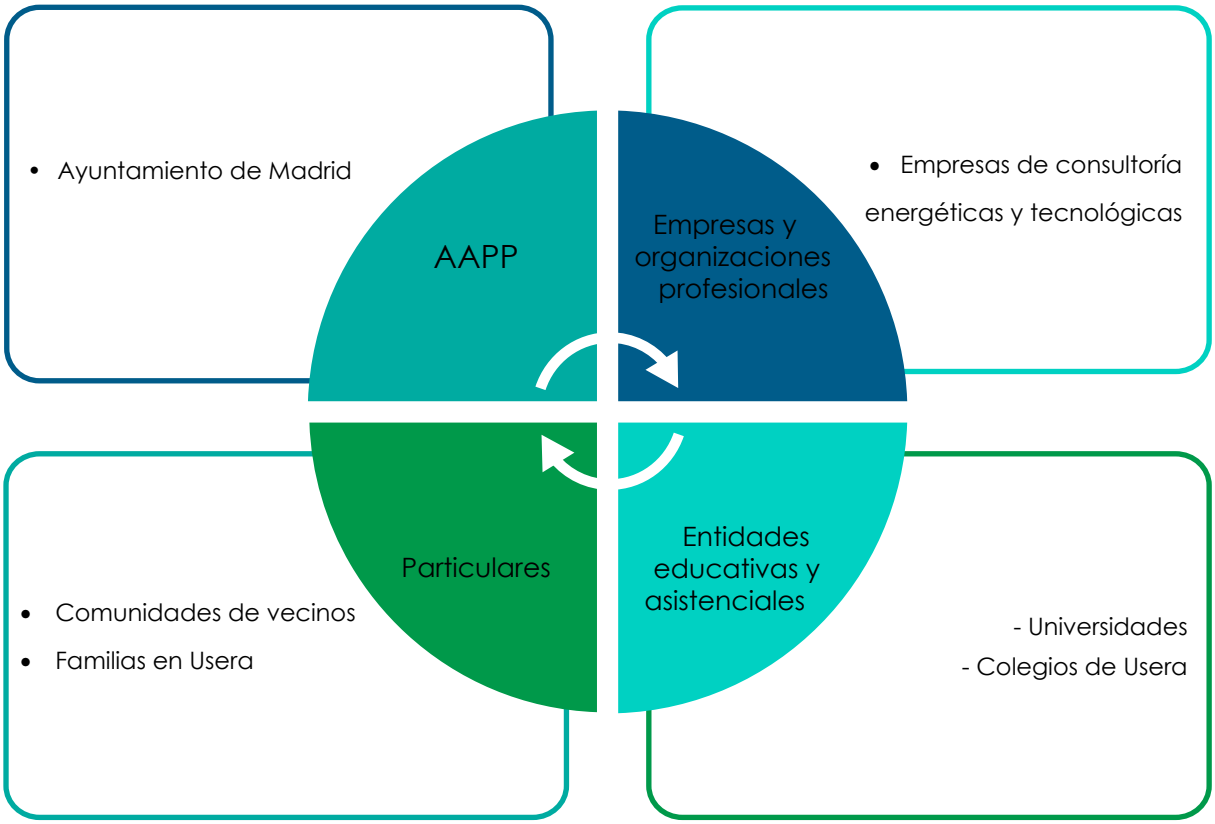
A través de sus actores. Al ir avanzando el proyecto, van abriendo **nuevos espacios de oportunidad,** como en una navegación en una página web se van abriendo nuevas ventanas, en donde cada nuevo enlace nos lleva a nuevo espacio que complementa el proyecto y puede crecer de forma autónoma pero relacionada.

BBSS se presenta en diversas reuniones y foros teniendo cómo horizonte la Eficiencia Energética, los jóvenes, la formación y el empleo… en un barrio cuyos vecinos se "corresponsabilizan". Algunas entidades que se han sumado son:

Ayuntamiento de Madrid: le ayuda a repensar y resolver la eficiencia y la pobreza energética, el paro juvenil, la formación profesional, el uso de espacios públicos, etc. mediante soluciones interconectadas y escalables.

Universidad Politécnica de Madrid: le ayuda a tomar datos e investigar sobre eficiencia energética en hogares y cubiertas vegetales (ETS de Edificación), investigar sobre especies anticontaminación y medir resultados en altura (Escuela Superior de Ingenieros Agrónomos), investigar sobre energías limpias y su impacto en los hogares (Instituto de Energía Solar). Por ello, mejoran la formación de los alumnos y ayudan a la sistematización, a la medición y a la explotación de los datos resultantes.

Esquema de participación a julio 2015 en BBSS



Otras Universidades (UFV, UCJC): ven un espacio idóneo para desarrollar empresas de construcción e instalaciones, empresas tecnológicas… ven el proyecto cómo un espacio de oportunidad para desarrollar sus objetivos y al hacerlo conectados, contribuyen al desarrollo de los objetivos de los otros. No es un espacio de competición sino de colaboración.

Asociaciones vecinales: ven un espacio de participación y mejora del barrio. Se involucran y se apropian del proyecto.

B. ¿Cómo se gestiona un proyecto sistémico? El trabajo colaborativo y los liderazgos sistémicos.

El modelo colaborativo e iterativo exige claridad en el ejercicio de los liderazgos y un sistema de gestión que posibilite la concreción de acciones, la gestión de recursos y el cumplimiento de plazos, a la vez que mantiene abiertas las posibilidades de participación. Esto hace que haya que tener en cuenta determinados elementos "sensibles" que hay que gestionar adecuadamente:

El "ego institucional": los espacios colaborativos requieren poner el foco en el proyecto y no en protagonismos particulares. Esto no significa que no se tengan intereses individuales: significa que poniendo la mirada más allá de los mismos, se pueden modificar para favorecer objetivos de otros y por tanto del conjunto. Un protagonismo o peso excesivo de alguno de los agentes podrá anular iniciativas valiosas, perdiendo el elemento de multifoco y la multisectorialidad.

La comunicación y la confianza dentro del equipo: Posibilitan, entre otras cosas, la gestión de los protagonismos particulares. La coherencia y la generación de espacios de reflexión y diálogo son esenciales. La Información compartida es una premisa irrenunciable.

La claridad en la definición de los objetivos: Definir los objetivos con claridad permite que se puedan producir incorporaciones o variaciones en los mismos, siempre y cuando cuenten con el mismo consenso que los iniciales. A diferencia de la formulación ligada al Enfoque del Marco Lógico, donde la coherencia interna de un proyecto viene determinada por la relación entre las actividades, los resultados

y la de estos con un Objetivo Específico, en los proyectos sistémicos se produce un proceso invertido, en el que con frecuencia, las mismas actividades contribuyen a múltiples objetivos.

La participación y los liderazgos sistémicos y colaborativos para la toma de decisiones: la gestión que se haga de la participación puede redundar en el aprovechamiento de las capacidades individuales y el avance conjunto hacia el objetivo épico o, por el contrario, constituir una fuente de frustraciones y desconfianzas, dando lugar al fracaso del proyecto. Es necesario ejercer un liderazgo con capacidad para crear espacios donde la confianza, la flexibilidad y la posibilidad de cambio estimulen a las personas a participar de forma abierta. El líder sistémico será capaz de entender las variables y claves de su entorno directo y construir puentes de comunicación que conecten a todos los actores involucrados. Desarrollar competencias como la comunicación asertiva, la escucha empática, la resolución creativa de conflictos y, sobre todo, la capacidad de establecer canales de comunicación efectiva, que sea inclusiva, que motive y que integre a todas las personas y entidades en la propuesta.

El empleo de metodologías ágiles: ayuda a aterrizar el sueño, a ponerlo en acciones concretas y poder hacer un seguimiento por parte de todos los miembros de los equipos. Conecta el propósito épico con acciones, recursos y tiempos. Posibilita la gestión. Entre otras, se ha venido utilizando el SCRUM. Se trata de una metodología que permite conocer el progreso real del proyecto; ajustar o corregir actividades, acciones si es necesario y gestionar la complejidad al abordar el proyecto en iteraciones sucesivas.

C. ¿Qué impactos tiene un proyecto sistémico?

C.1.Sobre la organización que lo impulsa.

Como se ha mencionado, BBSS surge en un momento de profunda reflexión de la entidad. Concretamente, desde que en 2008 la Fundación Tomillo se embarca en un proceso de integración de sus actividades que partían de una estructura organizativa –no planificada– resultado del devenir durante más de 24 años. De este proceso se detectaron un conjunto de defectos

significativos. En este contexto, la génesis y el desarrollo de BBSS es inseparable de estas reflexiones, de las que surgió el nuevo Plan Estratégico Tomillo 2020. Este descansa en cuatro pilares que enfocan hacia los sistemas y el impacto colectivo:



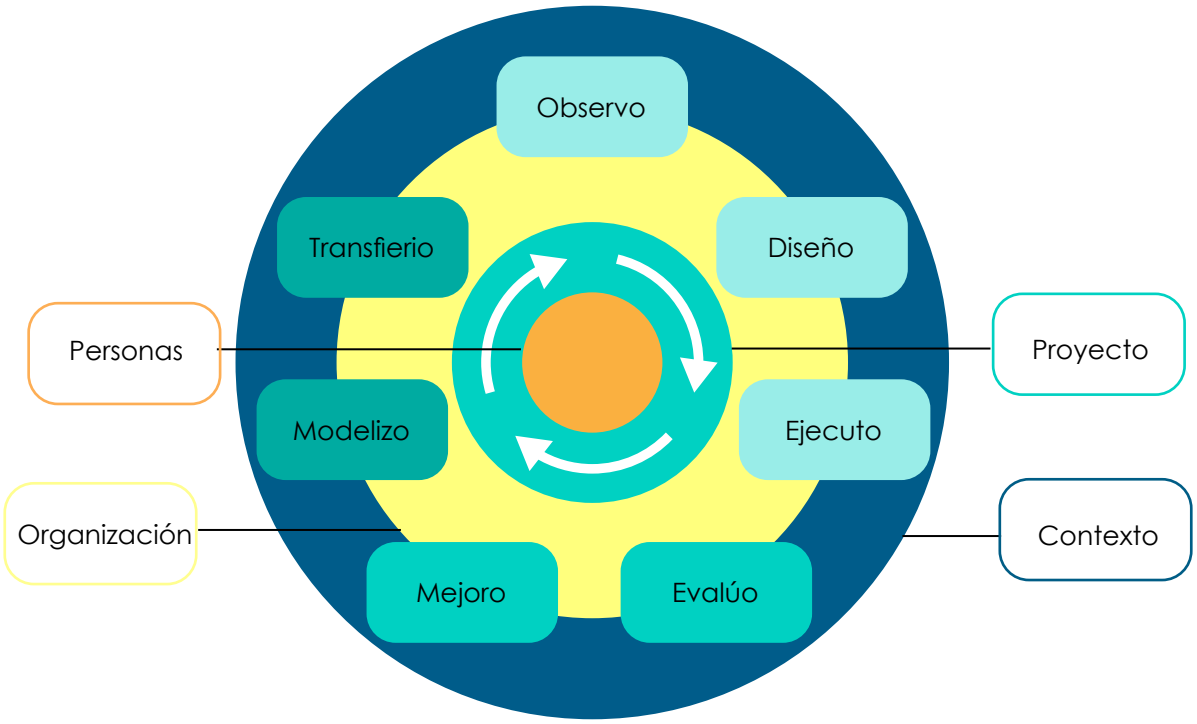
El desarrollo de BBSS, por tanto, no "cae del cielo" sino que se enraíza y responde a una necesidad de reconvertir la energía perdida en actividad, intervención e impacto, en "mover una rueda que mueva otras ruedas".

"BBSS ha llegado en un momento propicio y en un proceso de transformación profundo. Es una gran oportunidad para poner en marcha los cambios y conseguir muchos de los objetivos que en el Plan Estratégico se están abordando".

Sobre esta base, los impactos de la creación y desarrollo de un proyecto sistémico en la organización, se han articulado en cuatro elementos, todos ellos interrelacionados. Así, un proyecto sistémico:

• **Contribuye a generar una organización que aprende.** La realidad cambiante e incierta requiere OSC cambiantes, innovadoras; organizaciones que aprenden, en las que "…la gente refuerza continuamente su capacidad para generar los resultados deseados, donde se cultivan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se da libertad a la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a tener una visión de conjunto" (Senge, 1990).

El modelo de organización que aprende se configura en la Fundación Tomillo como un modelo "fractal" de aplicación a todos los niveles (persona-proyecto-organización-contexto) y se plasma en la siguiente ilustración:



Ya se ha hecho referencia al proceso de formación en enfoque y liderazgo sistémico. Además, la organización ha desarrollado actuaciones formativas en relación al proceso de cambio y la generación de autoconfianza, entre otros.

Contribuye a conformar una organización más integrada interna y externamente. En momentos de crisis, los recursos para afrontar las necesidades de un nuevo proyecto de enfoque sistémico, ambicioso e incierto, son escasos y esto se convierte a veces en un factor que coadyuva a la necesaria integración y reordenación de los recursos existentes, tanto internos como externos.

En el ámbito interno, centrar los esfuerzos y reformular proyectos individuales para ponerlos al servicio de un proyecto común contribuye a la implementación del nuevo enfoque y su viabilidad.

"...la idea no era expandirnos sino concentrarnos y multiplicar el impacto, generando potenciales réplicas y escalabilidad. El momento actual requiere que la organización concentre más sus recursos en un territorio –Usera– para que el impacto sea mayor, medible y escalable".

Un proyecto sistémico incrementa las relaciones entre las personas y áreas dentro de una organización. Su impacto se ha analizado a través del **análisis de redes sociales** atendiendo a las relaciones que el proyecto genera entre las áreas y personas. Se ha distribuido un cuestionario a los trabajadores de la Fundación Tomillo con el que se indagó acerca de la red que conforman el conjunto de sus relaciones con otros trabajadores antes y después de la llegada de BBSS. Se obtuvieron 70 respuestas. Hay que advertir que dado que el proyecto está en sus fases iniciales, el número de personas implicadas en su desarrollo es aún relativamente pequeño en relación a la dimensión de la Fundación Tomillo. No obstante, más del 50% de las personas que respondieron, respondieron estar directamente involucradas en el proyecto y que les ha cambiado su forma de trabajar.

El ejercicio ha querido enfatizar cómo la participación en el desarrollo de un proyecto sistémico ha supuesto un incremento en las relaciones de este grupo de individuos entre sí, con las consecuencias positivas sobre el funcionamiento de la entidad que ello implica.

Sobre esta base, el análisis ha arrojado los siguientes resultados:

- De entre las personas más involucradas en el proyecto BBSS, éste ha supuesto una mejora en

su cohesión interna: **el número total de vínculos entre ellas se ha incrementado en un 31%**.

- El proyecto BBSS ha **reducido la distancia media en este grupo de individuos**. En este sentido, el número de individuos alejados entre sí (a más de 3 individuos de distancia) se ha reducido en 50%.

En definitiva, el ejercicio ha mostrado cómo un proyecto sistémico afecta significativamente la dinámica relacional de los individuos que participan de él, conectando más a las personas entre si y haciendo que esas conexiones sean más directas. Se espera que conforme el proyecto consolide sus actuaciones y un número mayor de personas y áreas se involucren en el mismo el efecto multiplicador sobre la cohesión de la entidad vaya incrementándose.

Transforma una organización en relación con la gestión de las personas y el control económico de un proyecto integral. En una entidad acostumbrada a trabajar por proyectos individuales, los sistemas de gestión de personas y el control económico de los proyectos tienden a la atomización. El proceso se vincula muchas veces con financiadores concretos, de forma que las áreas de Personas y Gestión Económica trabajen desde fuera del proyecto e intervengan esencialmente al inicio y al final del mismo.

Igualmente el área de Participación Voluntaria es vista con frecuencia en la OSC como un facilitador interno, que puntualmente participa en el diseño de proyectos. El proyecto BBSS implica retos nuevos para estas áreas, que necesitan estar integradas en el proyecto, desde su origen y diseño, y conocer su devenir permanentemente para dotarle y dotarse de la necesaria flexibilidad dentro del rigor y control necesario.

"El área de Participación Voluntaria se ha integrado de lleno en el proyecto, participando en su diseño e implementación a todos los niveles. En este sentido, todos los elementos que participamos en BBSS tenemos la oportunidad de proponer y hacer. Cada uno tiene sus formas, pero lo importante es que ya no nos vemos (y no nos ven) como un área que sólo se involucra en un determinado aspecto (conseguir personas voluntarias, formarlas, etc.) sino que nos sentimos protagonistas".

Impulsa un modelo de participación.

El proceso de reflexión iniciado con la mirada en el largo plazo (2015-2020) incorporó de forma explícita un modelo participativo y una cultura enfocada al aprendizaje. La participación no responde a la imposición, sino al deseo, y éste se da en las personas. Sin embargo es necesario que la organización cree las condiciones para que el deseo de participar pueda materializarse. Hablamos mucho de participación y buscamos crear espacios y modelos de participación, pero con frecuencia la tendencia "directiva" hace que sean percibidos más como una nueva carga, que como un territorio para la libertad de acción, la generosidad y el aprendizaje.

"La participación más natural se produce de forma poco planificada y tiene que ver más con la auto-motivación y el enfoque del trabajo como proceso de aprendizaje compartido, que con la respuesta a llamamientos de la organización".

Genera equipos de trabajo autónomos y autoorganizados.

La participación en un proyecto sistémico implica pasar de un modelo de equipos dirigistas y verticalizados, en donde predomina un modelo de liderazgo no participativo, hacia un modelo de equipos más autónomos, que se organizan en función de las necesidades del proyecto y las características de los individuos que lo integran. Para ello contribuyen a las metodologías ágiles previamente mencionadas (SCRUM).

"Es interesante como un proyecto sistémico estimula la responsabilidad y la autonomía personal, la confianza y los valores de la colaboración y la ayuda mutua. No sólo no es necesario ejercer un control desde las jerarquías preestablecidas dentro de la organización, sino que ese modelo vertical de liderazgo es contraproducente. Las personas y los equipos se forman y autoorganizan según las necesidades: los profesores, trabajadores sociales, las personas del área de voluntariado, todos proponen y se ponen a trabajar colaborativamente".

Sin embargo, esta adaptación a un proyecto multifocal y multiagente no siempre es exitosa, sobre todo al principio. Y estas dificultades pueden ir acrecentándose a medida que el proyecto se desarrolla,



trasladándose desde la formulación hasta el proceso de evaluación. En este sentido, el proceso evaluativo en un proyecto sistémico tiene unas características singulares. La batería de indicadores que acompaña a un proceso de seguimiento y evaluación de proyectos más convencionales no suele ser suficiente para captar las relaciones entre objetivos y acciones, no llegan a analizar los impactos sobre las personas, la organización y el entorno. Los indicadores "de contador" no son, pues, los más apropiados para evaluar un proyecto de carácter sistémico.

Estas realidades no son a veces asimiladas de forma inmediata por parte de los equipos que participan en la gestión y pueden producirse importantes avances, a la vez que frustraciones:

"La cuestión de la evaluación de un proyecto sistémico es compleja. Partiendo de que la formulación no sigue la forma clásica y que es un proyecto multi-objetivo en el que con una acción mueves muchas ruedas, la evaluación tiene que tener eso en

cuenta. Enseguida se percibe que los indicadores "de contador" no captan la esencia de lo sistémico. Eso genera, a veces, incertidumbre y también cierta frustración en los equipos, que quieren que los resultados que se van obteniendo retroalimenten el proyecto, lo mejoren y, eventualmente, permita su replicabilidad. Eso no es tan sencillo en un proyecto sistémico, pero a medida que vamos avanzando también vamos aprendiendo".

C.2. ¿Qué experiencias personales pueden asociarse a un proyecto sistémico?

Para las personas que colaboran en proyectos sistémicos, su participación genera un conjunto de vivencias, aprendizajes y expectativas que son influidos e influyen en los cambios que experimentan las organizaciones. En el presente epígrafe se rastrean esas experiencias desde el plano personal. Éstas se han estructurado alrededor de cinco elementos relevantes asociados a los proyectos sistémicos.

1. Las personas incorporan una visión integral del sistema, consensuada y a largo plazo.

Un proyecto sistémico incorpora, desde su origen, una visión amplia del problema. En ese sentido aborda la realidad desde una visión común y plantea objetivos a largo plazo. Eso ayuda a las personas involucradas a "levantar la mirada sobre el presente inmediato y proyectar un futuro mejor". Esto demanda apertura para trabajar de forma colaborativa y en contextos cambiantes, y una especial capacidad para observar y comunicar. Como señalaba un agente involucrado en BBSS: *

"El proyecto me ha permitido articular ideas que tenía sueltas y que de repente se convierten en piezas de una gran idea. Es un poco como el mercurio cuando se rompe el termómetro, al principio hay bolitas pequeñas, pero puedes unirlas y el resultado es una bola grande. No quedan piezas sueltas".

2. Las personas aprenden a trabajar con múltiples objetivos que se transforman de forma dinámica, adaptándose al contexto de intervención.

Más allá de plantear un objetivo épico, un proyecto sistémico se formula buscando los "puntos de acupuntura", gracias a los cuales, con un número limitado de actividades,

se consigue alcanzar el máximo número de objetivos posibles. Además, estos objetivos suelen ir modificándose a lo largo de la vida del proyecto, manteniéndose la visión común y a largo plazo. Esta sensación de estar "moviendo ruedas que a su vez mueven otras ruedas", que se van adaptando a las circunstancias cambiantes del entorno, es una percepción habitual entre las personas relacionadas con el desarrollo de BBSS. Este proceso que implica aprender a manejar la incertidumbre y adaptarse rápidamente a los cambios:

"Formular el proyecto ha sido muy complejo y diferente a otros ,porque en el fondo tiene muchos elementos difíciles de ligar. A los que estamos acostumbrados a formular proyectos de manera más clásica y piramidal, cuando te planteas un proyecto sistémico con cinco o seis objetivos rodando, donde lo interesante es que con los mismos recursos mueves los seis objetivos y donde son muchos recursos los que hacen que alcances un solo objetivo, te descoloca. En un proyecto sistémico se invierte la pirámide, al contrario que el proceso de formulación tradicional".

3. Las personas empiezan a centrar su atención en los procesos y en la anticipación al cambio.

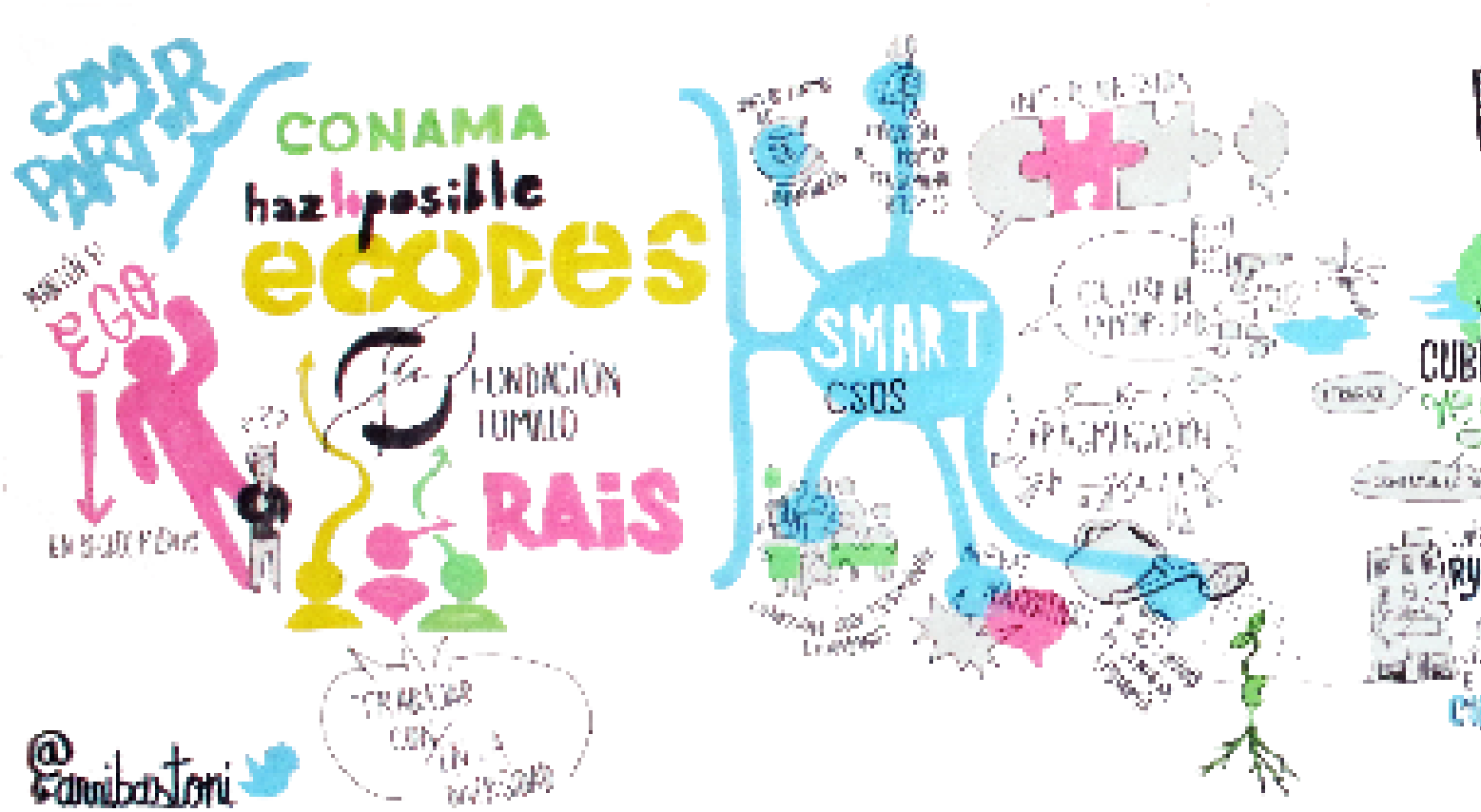
De la visión integral, el objetivo épico y los "puntos de acupuntura" se desprenden dos cuestiones en relación a los proyectos sistémicos:

- Que se centran en los procesos, en el "cómo hacer" tanto como en el "qué" hacer.

- Que implican una actitud proactiva hacia el cambio y el aprendizaje, lo cual va calando en la cultura organizativa.

Esta atención a los procesos y esta anticipación al cambio implican reflexionar tanto sobre los medios como sobre los fines, alineándolos, aprendiendo a "hacer" a la vez que aprendiendo a "ser". Como señalaba una persona implicada en BBSS:

"Es importante que el proyecto sea flexible y pueda cambiar, en función de las circunstancias, pero teniendo clara su definición. ¿Qué significa que esté definido y sea cambiante? Esto tiene que ver más con los objetivos que con las acciones, con el "cómo" que con el "qué". Los objetivos y los principios que lo rigen deben estar claros porque, si los



cambias, el proyecto es otro. Por eso hay que definir muy bien los objetivos y así los agentes y convocatorias no hagan que el proyecto cambie su naturaleza".

4. Las personas se acostumbran a trabajar con múltiples agentes internos y externos de la organización

Abordar la realidad desde múltiples puntos de vista implica trabajar con diversos agentes, tanto dentro de la organización como fuera. Volviendo a los procesos, estos son claves, entre otras cosas, para:

- Facilitar y canalizar la participación de muchos actores con especializaciones y trayectorias diferentes.
- Impulsar la multisectorialidad y la diversidad de saberes y experiencias, y entrelazar visiones de múltiples áreas y personas.
- Disminuir el ego y generar confianza entre las personas.

Todo ello tiene un impacto inevitable sobre el trabajo de las personas,



que desarrollan herramientas de comunicación, coordinación y gestión, contribuyen a su desarrollo profesional y personal. Esta transformación implica vivencias relacionadas con el trabajo colaborativo, la generación de confianza y resiliencia personal, que se reflejan, por ejemplo, en las impresiones que una persona participante en BBSS señalaba:

"Antes de involucrarme en un proyecto sistémico vivía las colaboraciones con otras áreas, no siempre planificadas por nosotros, como algo impuesto que "descabalaba" mi planificación del curso, generaba incertidumbre en mí y en los alumnos. Ahora aprovecho esos cambios como proceso de aprendizaje sobre una realidad siempre cambiante, que todos, también los alumnos, vamos a experimentar".

Del mismo modo, esto se refleja en la colaboración con otras entidades, organizaciones, instituciones y beneficiarios con quienes se

establece un tipo de relación que tiene efectos significativos sobre las personas.

"Siempre hemos mirado a las personas como individuos a quienes ayudamos como el centro de un sistema en forma de estrella, sin explorar profundamente el entorno y el sistema como un todo en el que todos los agentes se relacionan entre sí. Mirar el barrio como un sistema mayor y comprender las relaciones y procesos que se dan en él hace que cambies tu forma de enfocar el problema, de modo que empiezas a conectar con el resto del agentes que participan en el territorio".

5. Las personas se sienten protagonistas en la toma de decisiones, a través de la participación, y desarrollan un trabajo colaborativo

En el contexto de un proyecto sistémico los mecanismos de participación son fundamentales. Desde un punto de vista personal, fomentar modelos de liderazgo colaborativos empodera y favorece el protagonismo de los participantes, contribuye a incrementar la eficacia y sostenibilidad de las actuaciones, las personas se sientan más "realizadas" y mejora la autoestima de las personas al sentirse. Estos procesos horizontales de colaboración, en los que los equipos se desarrollan de manera autónoma y con un grado de "control" inferior a los proyectos más convencionales por parte de la estructura piramidal de la organización, tienen un fuerte impacto sobre cómo trabajan las personas. Esto genera reflexiones en dos aspectos:

- En las estructuras verticales y el funcionamiento de los equipos aislados. Como señala un participante en un proyecto sistémico:

  "Al principio trabajar en un proyecto sistémico te descoloca: ¿quién es mi jefe ahora? ¿De quién dependo? ¿A quién debo rendir cuentas? Sólo pasado un tiempo, y con el apoyo de las metodologías ágiles y el trabajo colaborativo y autónomo con mis compañeros, entendí que era mi responsabilidad sacar las cosas adelante, más allá de la estructura jerárquica que ya no respondía a las necesidades del proyecto".

- En la rígida separación entre el mundo profesional y personal. Los

modelos de trabajo colaborativo se nutren de las características individuales de las personas y se fortalecen y se apoyan en relaciones de carácter personal. Ello lleva a una revisión del vínculo entre los dos mundos, hasta el punto de que lo que antes eran rígidos compartimentos estanco, ahora comienzan a verse como elementos fuertemente interrelacionados.

"Trabajar de forma sistémica me ha enseñado, entre otras cosas, a entender que toda la innovación que aplicaba en mi ámbito más personal y privado, la debía también trasladar al contexto profesional, a la relación con mis alumnos, con los demás profesores y con la entidad en la que trabajo. Ello no sólo ha mejorado la eficacia de mi trabajo sino que, más importante, me ha hecho sentir mejor, más útil para los alumnos y la entidad".

C.3. ¿Cómo un proyecto sistémico tiene impacto sobre su entorno?

Los impactos hacia el exterior de una organización no son los primeros en aparecer. Sin embargo, de las reflexiones que han surgido pueden derivarse las siguientes tres cuestiones:

Un proyecto sistémico **consigue generar una reacción favorable y ganas de participar a las entidades, organizaciones e instituciones con las que se entabla una relación.**

"La diferencia con otros proyectos es que se transmite un entusiasmo que ellos adoptan y hacen suyo tirando del carro. Un proyecto sistémico irradia el entusiasmo en otras entidades, ganas de participar. No he visto una reacción similar en instituciones y empresas en el contexto de ningún otro proyecto".

Un proyecto sistémico **impregna a otras entidades de las expectativas de transformación.** Este contagio se apoya tanto en la nueva narrativa que lo sistémico imprime como en la estrategia de comunicación y de participación. Sin embargo, se reconoce que alcanzar un impacto significativo sobre el entorno (tanto en lo referente a otras entidades como a los usuarios finales, las familias y las personas individuales) debe ser un objetivo a medio y largo plazo.

Un proyecto no solamente entusiasma sino que también incita a la reflexión interna en el resto de organizaciones. Si, como manifestaba un

entrevistado, un proyecto sistémico es "una enredadera que llega a muchos sitios", ello se puede constatar cuando diferentes entidades, de dimensión muy dispar, se enfrentan a la dificultad de ubicar un proyecto que no pertenece de manera estricta a ninguna de sus áreas prefijadas sino a muchas de ellas.

"A diferencia de otros proyectos, un proyecto sistémico "descoloca" a algunas entidades de gran dimensión cuyo funcionamiento no admite un departamento transversal. Eso les hace pensar y cuestionar su propio funcionamiento al enganchar a personas de distintas áreas".

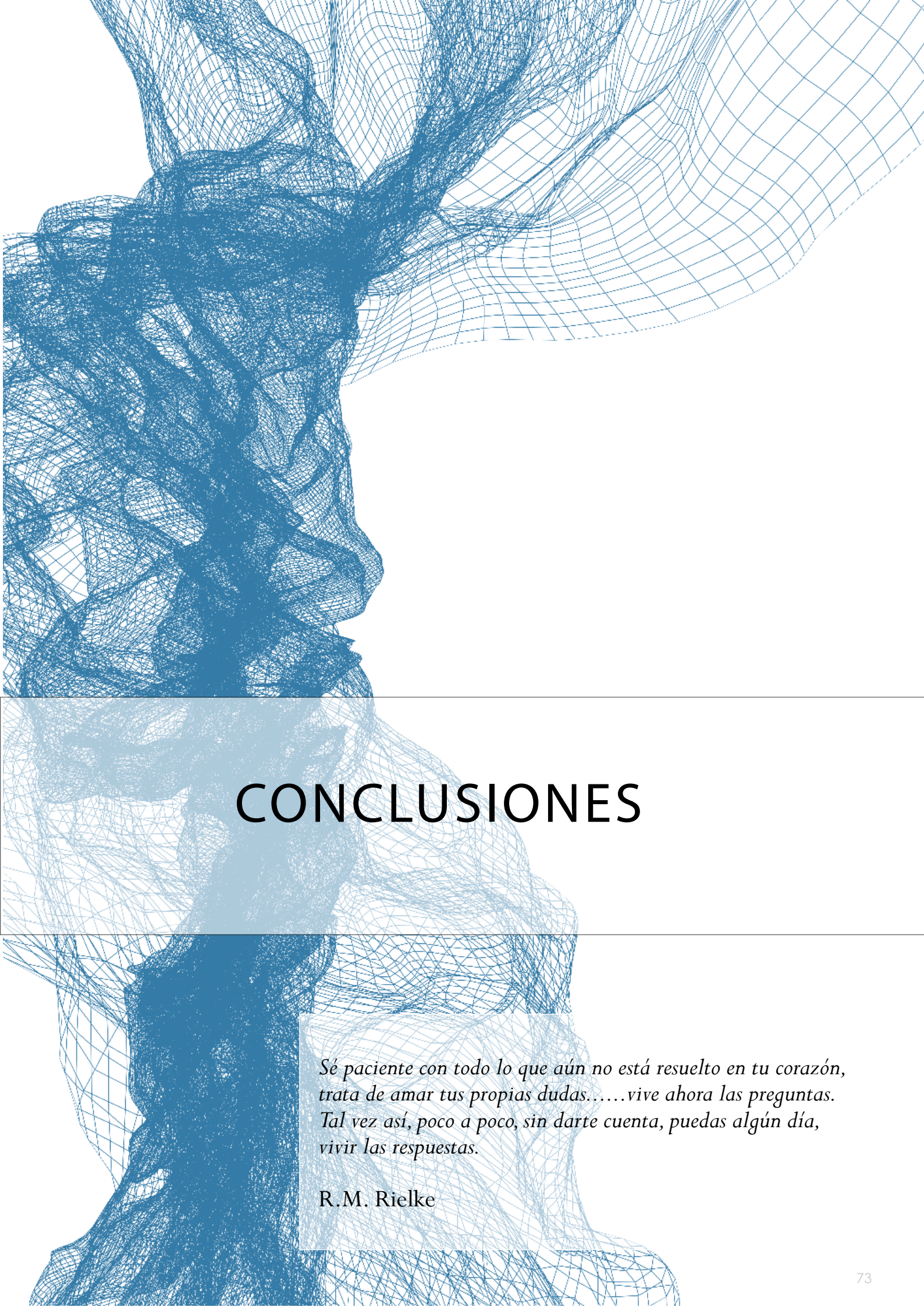
Un proyecto sistémico tiene una relación singular con sus financiadores: la búsqueda de recursos es un elemento clave de cualquier proyecto. El hecho de que sea colaborativo y, en parte incierto, añade una mayor complejidad a ese proceso. La experiencia práctica en este sentido no siempre es positiva. Sin embargo, pueden extraerse tres reflexiones:

1. Lo sistémico suele tener una buena acogida por parte de donantes y financiadores, especialmente por la posibilidad de integrar objetivos múltiples e inicialmente considerados dispares.

2. Lo sistémico fomenta el espíritu de seguimiento y evaluación. Reforzar esos mecanismos, incorporarlos en la reflexión estratégica, hacerlos participativos, etc. son elementos claves para fortalecer los vínculos con los posibles financiadores.

3. Los proyectos sistémicos requieren claridad de objetivos generales, por temáticas y sectores, de forma que los objetivos y requisitos de cada financiador no "fagociten" el enfoque general.

"La experiencia nos ha puesto de manifiesto que un posible problema de un proyecto sistémico se produce cuando la estructura organizativa del proyecto no es suficientemente sólida, porque no se ha generado suficiente confianza entre los participantes. En ese contexto, una convocatoria de financiación puede terminar fagocitando el proyecto, generando una inestabilidad que lo desvirtúe".



CONCLUSIONES

Sé paciente con todo lo que aún no está resuelto en tu corazón,
trata de amar tus propias dudas……vive ahora las preguntas.
Tal vez así, poco a poco, sin darte cuenta, puedas algún día,
vivir las respuestas.

R.M. Rielke

Sobre la base de las ideas, reflexiones y propuestas que se desprenden del presente documento, las principales conclusiones que pueden extraerse son las siguientes:

- La transformación social sólo provendrá de la toma de consciencia de que hay que hacer las cosas de modo diferente. El intento de **transformar la realidad mediante intervenciones desvinculadas entre sí** y con visión a corto plazo se ha demostrado **infructuoso**.

- **Incorporar el enfoque sistémico** puede ayudar a las organizaciones a **hacer las cosas de modo diferente, más ajustado a una realidad cambiante, compleja y conectada**. Se trata de analizar la realidad desde su complejidad para abordar las problemáticas de forma multisectorial, multiagente, colaborativa, integradora y a largo plazo. Esto implica un cambio hacia dentro y hacia fuera de la organización. El enfoque sistémico no sustituye a enfoques más convencionales, los complementa.

- El enfoque sistémico nos ofrece un marco de pensamiento donde **desarrollar herramientas para trabajar más colaborativamente**, para establecer alianzas multisectoriales y tener una visión de conjunto de la realidad en que actuamos.

- Los procesos de **reflexión estratégica** suelen ser una "piedra de toque" para la introducción de lo sistémico.

- **La formación es esencial para que una organización comience a incorporar lo sistémico.** Entender la interrelación entre las problemáticas, trabajar colaborativamente con múltiples objetivos y actores… Esto no se aprende "de la noche a la mañana" y adquiere relevancia al ponerse en práctica a través de proyectos o procesos organizacionales.

- En este sentido, la formación en enfoque sistémico hace repensar y reconstruir los esquemas culturales. Implica una oportunidad para **replantearse el "cómo" tanto como el "qué"** y hace aflorar un conjunto de valores y competencias que afectan a la cultura organizacional. Entre otros, aprender a generar confianza, disminuir los egos, valorar al conjunto y generar espacios

donde florezca la inteligencia colectiva, son aspectos claves.

- Deben **tomarse las decisiones estratégicas precisas** para propiciar la introducción de lo sistémico en las organizaciones. A poco que el proceso de reflexión estratégica revele la naturaleza de los problemas a enfrentar por parte de ellas, la necesidad de incorporar lo sistémico se percibirá como una consecuencia natural del trabajo y no como una opción a ser considerada.

- Para desarrollar proyectos sistémicos es favorable **tejer alianzas multisectoriales**, que vinculen a entidades enfocadas en diversas problemáticas. El trabajo colaborativo es fundamental. El Grupo Compartir es un ejemplo de ello. El intercambio de "buenas prácticas", los encuentros con agentes con el máximo nivel de decisión, y la fijación de objetivos compartidos, deben calar en las organizaciones que, trabajando con enfoques y metodologías distintas, pueden sumarse al abordaje de los desafíos sociales y medioambientales que afectan a todas.

Finalmente, de la experiencia de una organización en la incorporación de lo sistémico se desprende que:

- Incorporar lo sistémico implica un **itinerario de transformación organizacional** y cada entidad tendrá que lidiar con sus propias vicisitudes y particularidades. La reflexión estratégica es una oportunidad para introducir el enfoque, pero hace falta un propósito épico para seducir a las personas y articularlas en torno a un horizonte compartido.

- Lo sistémico por tanto se consolida a través de **proyectos que "aterrizan" el enfoque en objetivos, actuaciones y agentes interrelacionados.** Su gestión es compleja y requiere desarrollar el trabajo y el liderazgo colaborativo.

- El enfoque y los proyectos sistémicos tienen **repercusiones significativas en la estructuras de las organizaciones y en las personas que forman parte de ella**. La entidad que se involucra en una iniciativa sistémica tiende a generar una mayor cohesión interna. La gestión de las personas y los proyectos se hace más flexible y se adapta mejor a las necesidades

de la intervención y lo colaborativo se vuelve imprescindible.

- La introducción del enfoque sistémico supone un **aprendizaje constante tanto para la organización como para las personas** que participan en ella. Por tanto los procesos de aprendizaje iterativo y la evaluación son elementos claves de este proceso.

- Planificar un **proceso evaluativo** coherente con esta realidad e introducir indicadores que capten la esencia de lo sistémico es una **tarea compleja** pero las pautas que se han mencionado en el documento pueden ayudar a las organizaciones a llevarlo a cabo.

- **Las personas** que forman parte de las organizaciones **transforman sus valores y afetan a la cultura organizacional.** Este proceso puede ser favorecido por la organización a través de sus departamentos de personas o recursos humanos.

- Las vivencias personales de **los y las participantes** en este tipo de proyectos perciben un **impacto positivo en su relación con su entidad, sus compañeros y consigo mismos.**

- Aprovechar **el entusiasmo de los potenciales financiadores** a los que se presenta un proyecto sistémico es fundamental si se pretende proporcionar estabilidad al proyecto.

ANEXOS

78 ANEXO 1 - FORMACIÓN ENFOQUE SISTÉMICO

95 ANEXO 2 - HERRAMIENTA RRHH

101 ANEXO 3 - LIDERAZGO SISTÉMICO Y METODOLOGÍAS

109 ANEXO 4 - CUALIDADES METODOLOGÍAS SISTÉMICA

113 ANEXO 5 - INDICADORES

116 ANEXO 6 - FICHA DE PROYECTOS

122 ANEXO 7 - SOCIOGRAMA DEL ANÁLISIS DE REDES

ANEXO 1 - ENFOQUE SISTÉMICO APLICADO A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

ITINERARIO FORMATIVO:

ENFOQUE SISTÉMICO APLICADO A ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

María Llanos del Corral

……..

Los objetivos generales de la formación son:

- Desarrollar conocimiento acerca del paradigma de pensamiento sistémico.

- Reflexionar sobre los valores y las competencias necesarias para aplicar los principios del pensamiento sistémico al campo de lo social.

- Dar a conocer metodologías y herramientas para trabajar con enfoque sistémico. Herramientas participativas, experienciales e integrales.

- Trasladar las reflexiones y conocimientos adquiridos a casos prácticos propuestos por las participantes.

……

Contenidos generales

El contenido del curso que se divide en tres módulos y 4 días, está diseñado para profesionales de organizaciones no lucrativas que trabajan tanto en el campo del medioambiente como en el ámbito social o en otros ámbitos vinculados al sector social. La finalidad es facilitar un espacio de reflexión y crear un pensamiento crítico acerca de los paradigmas bajo los cuales trabajamos y cómo un nuevo enfoque de pensamiento puede influenciar nuestro trabajo y traducirse en metodologías y herramientas prácticas. Para que haya un cambio en la forma de trabajar tiene que haber necesariamente un cambio en la forma en la que percibimos la realidad. Es por tanto

fundamental que este proceso se de tanto a un nivel personal, grupal y cultural[1].

En el primer y segundo módulo introduciremos los principios en los que se basa el paradigma sistémico. Extraeremos los valores y competencias que subyacen a estos principios. Pasamos de un paradigma de la competitividad, lo individual, racional[2], dualista, lineal, del mecanicismo y el conocimiento objetivo, a incluir un enfoque científico basado en el comportamiento de la naturaleza y los sistemas vivos cuyos principios son la cooperación, la interdependencia, la diversidad como factor de equilibrio y resiliencia y la auto regulación y el trabajo en red como modelos organizaciones alternativos. Un paradigma que entiende la incertidumbre como un elemento natural de la realidad y el conocimiento contextual como su formulación teórica.

Exploraremos el concepto de liderazgo colaborativo y trabajaremos algunas de sus cualidades como son:

Comunicación

Desarrollar la capacidad de comunicarnos de forma asertiva y no violenta, evitando prejuicios, cinismo y sarcasmo. Una comunicación honesta que incite a la colaboración.

Escucha activa y empática

Es importante que aprendamos a distinguir que entre lo que una persona dice y lo que nosotros escuchamos puede existir una diferencia que se debe a que naturalmente tendemos a filtrar la información. Filtramos lo que se dice en relación a nuestro propio discurso, filtramos según nuestras experiencias pasadas, nuestra relación personal con esa persona, barreras de desconfianza y prejuicios establecidos. Trabajaremos varios niveles de escucha como la escucha empática y activa.

---

1. Uno de los puntos claves del informe SmartCSOs es que "La renovación de los valores culturales es una condición".

2. "Los argumentos racionales (científicos) no son suficientes para superar las barreras política y cultural (Shellenberger y Nordhaus 2004).

Confianza

El paradigma de la competitividad, el concepto del trabajo como intercambio de recursos y la cultura del miedo han mellado en nuestra capacidad para confiar en los demás tanto en nuestra vida como en nuestro trabajo. El enfoque sistémico parte del principio de interdependencia, es en las relaciones entre las partes donde se encuentra la funcionalidad del sistema, es por tanto la participación y la cooperación lo que prima. La confianza es un valor fundamental que debemos empezar a practicar si queremos ver un mundo diferente.

Creatividad y flexibilidad

> *"No podemos buscar soluciones usando la misma forma de pensar con que los creamos"* A. Einstein

Para un cambio realmente transformador necesitamos innovar y crear nuevas formas de responder ante las situaciones. Incluir la visión sistémica ya nos está ofreciendo una forma de ver la realidad diferente. La creatividad nos permitirá poner en práctica nuevas acciones. Nuestros hábitos de pensamiento son tan difíciles de evitar como cualquier otro hábito, requiere esfuerzo y atención. Hay muchas maneras de romper con nuestros hábitos de pensamiento e invitar un pensamiento creativo y flexible, una de ellas es la improvisación. Esta técnica nos ayuda a estar atentos a lo que realmente está pasando y responder de forma flexible, creativa y en conexión con lo que tenemos justo enfrente. Esto nos permitirá jugar y reconocer nuestros patrones habituales de pensamiento, incrementar nuestra capacidad de estar presente y mantenernos conectados con lo que nos rodea.

Desarrollo de las diferentes inteligencias

El ser humano no solo cuenta con la razón para discernir, analizar y con ello tomar decisiones, contamos también con la inteligencia emocional y la intuición. Como apunta Daniel Kahneman en su libro piensa rápido, piensa despacio la razón no es ni mucho menos la inteligencia que primero usamos para tomar decisiones. Es por tanto fundamental que empecemos a distinguir e identificar otras formas de inteligencia que existen en nosotros.

Este aprendizaje nos preparará para atender de mejor manera el punto flaco de casi todo proyecto, las relaciones humanas.

Trabajaremos ejercicios que nos permitan reconectar con nuestra intuición y nuestras emociones.

Motivación

La motivación es fundamental para que el trabajo que realicemos sea eficiente y tenga impacto y es básica para el bienestar del ser humano. El sentido de pertenencia y la auto realización son necesidades humanas que se pueden fortalecer dentro de nuestros espacios de trabajo. Para conseguir generar motivación debemos entre otras cosas trabajar la participación real, la apropiación y aprender a trabajar con las emociones.

Aunque el tercer módulo está orientado a metodologías no se circunscribe exclusivamente a este módulo sino que permea y se refleja en los tres módulos a través de la metodología que emplearemos durante la formación. Esta transversalidad nos permitirá tener una experiencia aplicada para pensar de forma diferente en los espacios de relación y toma de decisiones que se dan día a día y que son la fuente de donde nacen nuestras acciones. Las metodologías podrán aplicarse a procesos de planificación e identificación y a los espacios de negociación y participación.

En el tercer módulo veremos otras herramientas que nos permiten un análisis más sistémico y completo de la realidad, como son la escala de necesidades humanas, desarrollo comunitario basado en activos que complementa aquel basado en necesidades, mapeo… entre otras. Estas herramientas nos permitirán incrementar la riqueza de información que obtenemos y diferentes opciones para el procesamiento de la misma. Estas herramientas enriquecen nuestro trabajo sumándose a otras herramientas y metodologías ya puestas en práctica.

Metodología

Se favorecen estos procesos de reflexión tanto interior como grupal, empleando metodologías experienciales, reflexivas y participativas.

Taller

El formato taller que tiene está formación nos provee de un espacio participativo de discusión, donde prima el liderazgo de los participantes y donde sus procesos de aprendizaje son apoyados por personas facilitadoras de este proceso.

Webinars

Expertos en la práctica de diferentes herramientas serán invitados para presentar sus experiencias y debatir con los participantes. Los webinars se darán en función del interés y demanda de los participantes.

Tutorías

Las tutorías individuales y grupales permiten a los y las participantes profundizar en la discusión de algunos temas de mayor interés o en la puesta en práctica de algunos elementos trabajados en algunas de las sesiones.

Teatro y role play

Para incentivar el aprendizaje experiencial y explorar diferentes formas de entendernos y expresarnos utilizaremos el teatro y el role play como herramientas que son un medio y un fin en si mismos. Estas metodologías podrán ser posteriormente aplicadas a sus respectivos campos.

Acción Reflexión (Investigación reflexiva)

La acción reflexión como metodología de trabajo hace hincapié en la importancia de las fases de reflexión y análisis para aprender de nuestras experiencias y mejorar nuestras acciones, introducir el aprendizaje permanente dentro de la cultura de nuestras organizaciones.[3]

3. "La mejor forma de conseguir pensar y actuar de manera sistémica es como parte de en proceso continuo de desarrollo cuyo objetivo sea convertirse en una "organización que aprende", definida como "...organizaciones en las que la gente refuerza continuamente su capacidad para generar los resultados deseados, donde se cultivan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se da libertad a la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a tener una visión de conjunto" P. Senge.

Metodologías participativas

La participación es la espina dorsal del enfoque sistémico y de este proceso de formación. Utilizaremos y exploraremos diferentes metodologías participativas a lo largo del curso como, mapear, teatro, investigación-acción, Open Space, check-in, fish bowl…

MÓDULO 1 10 DE ABRIL
COLABORACIÓN EL EJE DE LA TRANSFORMACIÓN

"Las OSC deben comprender mejor el sistema y desarrollar procesos y estructuras para aprender y mejorar su intervención constantemente" SmartCSOs.

Objetivos

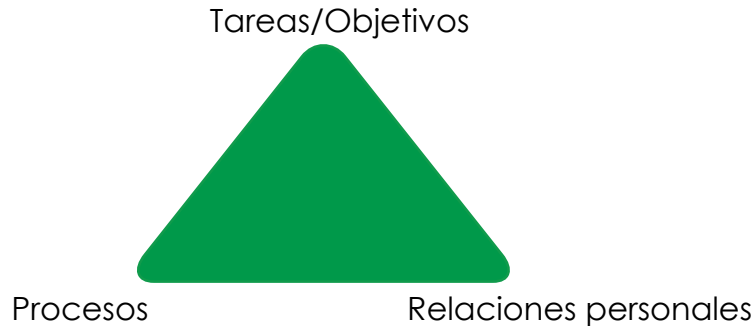
- Crear un espacio de confianza y una comunidad de aprendizaje.

- Experimentar y reflexionar sobre la aplicación del pensamiento sistémico en las dinámicas de grupo, la comunicación y el liderazgo.

- Desarrollar capacidades y valores en los participantes como la empatía, la reflexión, la comunicación no violenta y la escucha activa.

Contenidos

El éxito y la efectividad de un grupo de trabajo que se conforma en torno a un interés común, depende de las relaciones que se establezcan dentro del grupo. Por tanto la confianza, la participación y la comunicación son elementos clave. Dentro del ámbito de cualquier trabajo encontramos tres vértices importantes.



Hoy en día en nuestro ámbito laboral así como en muchos otros espacios parece que hemos primado uno de los ejes y como resultado tenemos un incremento del burnout en los equipos, y fracasos en los proyectos debido a las malas relaciones personales, y o a la falta de cuidado y atención en los procesos. Procuraremos traer atención a los tres elementos y como revertir estos en nuestras organizaciones.

Por otro lado parece que hoy la evidencia nos dice que para intervenir e influir dentro de la complejidad de los sistemas sociales en los que trabajamos la conformación de redes, el estar conectados y trabajar conjuntamente son bases para el éxito. Para ello será importante volver la mirada de nuevo tanto a los procesos como a las relaciones personales. Reflexionar sobre las diferentes maneras de participar y tomar decisiones y los tipos de liderazgo que mejor se ajustan a estas nuevas condiciones. Es importante mejorar nuestras capacidades de escucha empática[4] y comunicación. Estas son herramientas y capacidades fundamentales para el trabajo colaborativo. En resumen emplearemos buena parte de la sesión en fortalecer y adquirir capacidades para el liderazgo colaborativo.

La primera parte de la sesión dedicaremos un tiempo adecuado a la creación de un espacio de confianza y seguro para poder salir de nuestra zona de confort y colocarnos en la zona de aprendizaje. Un espacio en el que cada persona se sienta libre de compartir sus experiencias, pensamientos y emociones. Este proceso de creación de un espacio seguro es fundamental

4. Margaret Wheatley " las organziaciones no existen de forma separada de las personas que las conforman, no son más que una red de relaciones entre personas".

para cualquier proceso de aprendizaje, y destaca su importancia en este itinerario al ser un objetivo y una herramienta en si mismo.

En esta primera parte crearemos por tanto una cultura de la colaboración que implica:

- Utilizar y explorar diferentes formas de participar y tomar decisiones
- Balance y análisis entre lo que hablamos y cómo lo hacemos y lo que escuchamos y cómo.
- Comprometernos a buscar los puntos en común en lugar de las diferencias. Estar atentos a nuestros prejuicios y asunciones.
- Balance entre la acción y la reflexión.

Facilitación

María Llanos del Corral. - Consultora en cambio organizacional y enfoque sistémico. Facilitadora de procesos y formación para la transformación de lo personal y lo organizacional.

http://itlp.gaiaysofia.com/ https://www.linkedin.com/profile/public-profile-settings?trk=prof-edit-edit-public_profile

www.erolesproject.org

Lecturas previas

F. Capra. Los sistemas como medio para explicar la vida. (Subtítulos en Inglés) https://www.youtube.com/watch?v=If2Fw0z6uxY

SmartCSOs. Estrategia para la gran transición. Cinco puntos de apoyo para las organizaciones de la sociedad civil. Documento Adjunto.

O. Scharmer. Resume ejecutivo de Leading from the emerging future. www.presencing.com/sites/default/files/page-files/TU-ExecSum-Spanish.pdf

M. Rosenberg. Comunicación no Violenta: Un lenguaje de Vida, Gran Aldea Editores, 2006.

Escucha activa: http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/18/Unidad2/Te ma3/ESCUCHA_ACTIVA.pdf

Margaret J. Wheatley. El liderazgo y la nueva ciencia. Granica, Barcelona, 1997. http://books.google.es/books/about/El_liderazgo_y_la_nueva_ciencia.html?id=GQviRg fuB7kC&redir_esc=y Capítulo: El Management científico.

P. Senge. La quinta disciplina. Currency, 1994.

P. Senge, W. Isaacs. El diálogo y el arte de pensar en conjunto. Doubleday, 1999.

MÓDULO 2.1 13 DE ABRIL
COMPETENCIAS PARA RESPONDER A UNA REALIDAD CAMBIANTE 1: IMPROVISACIÓN

Objetivos

- Adquirir competencias para el trabajo en situaciones cambiantes[5], espacios participativos y realidades complejas.

- Mejorar nuestra sensibilidad y capacidad para reconocer patrones internos y grupales que se dan en situaciones laborales, como reuniones, procesos de negociación…

- Incentivar el pensamiento creativo, incorporar otras formas de conocimiento y análisis de la realidad como la intuición y la emoción.

5. Eddie Obeneg fundador de la firma consultora de Pentacle describió que la realidad en la que vivimos cambia más rapido que nuestra capacidad de analizarla. Por lo que las cualidades de respuesta y presencia de la improvisación son de gran utilidad.

Contenidos

"El arte constituye el corazón de la materia, porque el arte trata sobre el corazón, y nuestra capacidad de invención tecnológica es producto de nuestras emociones no de nuestras mentes".
Margaret Atwoood.

Los contenidos y metodologías que vamos a trabajar nos invitan a explorar la realidad utilizando nuestra experiencia como medio para el conocimiento, la reflexión y la acción con el medio. El teatro y la improvisación[6] nos servirán como herramientas para esta exploración que se divide en dos sub-módulos.

El trabajo que se asienta en nuestra experiencia personal, esto es tanto física cognitiva como emocionalmente, nos permite reconocer y conocer nuestras reacciones mentales, emocionales y se encuentran en íntima relación con nuestros hábitos de conducta. El trabajo que realizaremos nos permitirá reflexionar sobre cómo y porqué reaccionamos, cuáles son nuestros patrones de conducta. Esto nos ayudará a ser más conscientes de nuestros propios procesos y nos ayudará a recuperar la soberanía de nuestras acciones, pasar de la reacción a la acción, y tomar más conciencia de nuestro liderazgo.

Esta consciencia de lo que pasa dentro de nuestro cuerpo y mente nos permitirá desarrollar así mismo una sensibilidad sobre los procesos que se están dando a nivel grupal. Queremos desarrollar en este espacio la cualidad de reconocer qué está pasando a nuestro alrededor y cómo puedo yo influir en el entorno. Cualidad básica para un liderazgo colaborativo.

En este primer sub-módulo trabajaremos con la Improvisación como herramienta, que incide fundamentalmente en la comunicación y las relaciones.

Vivimos en una sociedad adicta al control, queremos predecir cuales van a ser los resultados de una reunión a pesar de que es inherentemente un

6. La certidumbre es cada vez menos relevante que la creatividad. Existe la necesidad de ser cada vez más creativos e innovadores para poder sobrevivir, tanto para las personas como para las organizaciones, lo que significa aprender a lidiar con la incertidumbre y trabajar con ella en lugar de negarla e ignorarla.

proceso de participación. Establecemos relaciones de causa y efecto a sistemas complejos difíciles de predecir. Es aquí donde germina gran parte de nuestra frustración y sensación de fracaso cuando los resultados no son los esperados.

La estructura de la improvisación nos ofrece la posibilidad de entrar en un proceso en el que se pone el acento en nuestra capacidad de influencia más que de control. La capacidad de prestar atención consciente y responder es fundamental en las relaciones humanas y en contextos cambiantes. Si queremos cambiar la naturaleza de nuestras organizaciones tenemos que cambiar la naturaleza de las relaciones que entablamos.
La improvisación nos entrena en el arte de estar presente con lo que está pasando exactamente delante de nosotros. Requiere una atención sin juicios para poder responder de la mejor manera a la situación que se presenta.

La tendencia a controlar es un hábito mental que puede convertirse en una barrera para la creatividad y la participación real. La improvisación nos ayudará en procesos participativos y creativos y balancea nuestros hábitos de control.

Facilitación

Rob Poynton http://robertpoynton.com/

María Llanos del Corral

Lecturas previas

Robert Poynton. Everything's An Offer: How to do more with less.

Charla Rob Poynton. Para navegar en un mundo complejo necesitamos desarrollar nuestra capacidad para improvisar:
https://www.youtube.com/watch?v=Ua0biwP1mcA

Nachmanovitch, Stephen (2009) Improvisación es…:
www.youtube.com/watch?v=6ZfgG8B0Y3Q accessed.

P. Shaw. Experiencing Spontaneity, Risk & Improvisation in Organizational Life: Working Live (Complexity as the Experience of Organizing).

Quando sinto que já sei: práticas educacionais innovadoras que estão ocorrendo pelo Brasil (2014). Directed by Antonio Sagrado, Raul Perez, and Anderson Lima. [Documental] www.quandosintoquejasei.com.br

MÓDULO 2.2 17 DE ABRIL
COMPETENCIAS PARA RESPONDER A UNA REALIDAD CAMBIANTE 2: TEATRO Y CUERPO

Objetivos

- Adquirir competencias para el trabajo en situaciones cambiantes, espacios participativos y realidades complejas.

- Incentivar el pensamiento creativo, incorporar otras formas de conocimiento y análisis de la realidad como la intuición y la emoción.

- Explorar el teatro como herramienta.

Contenidos

Los contenidos y metodologías que vamos a explorar nos invitan a reflexionar sobre el concepto de la integralidad del ser humano, la no separación entre la mente y el cuerpo, y la recuperación del cuerpo como transmisor de información, como inteligencia. Este trabajo nos permite incrementar nuestra consciencia y sensibilidad agudizar nuestra capacidad para responder de diferentes maneras al entorno. Durante el taller utilizaremos el trabajo con el cuerpo y teatro como herramientas para favorecer estas experiencias.

El trabajo con el cuerpo nos ayudará a reconectar con otras formas de conocer e interpretar la realidad que se encuentran lejos de nuestro cerebro. Incrementar el conocimiento y control sobre nuestro propio cuerpo en el ámbito laboral, lo que nos permite distinguir de forma más sutil la cualidad de nuestras reacciones ante las cosas que pasan y por tanto ser conscientes y responder a esa información que nos llega. De la misma manera adquiriremos agilidad y sutileza para entender que está pasando a nivel emocional dentro de un determinado espacio de trabajo y a reflexionar y actuar utilizando también esta información.

El teatro se utiliza como un medio de expresión que no solo se circunscribe a lo creativo sino que puede ser muy útil a la hora de desarrollar trabajo comunitario o en nuestros propios entornos laborales[7]. De la misma manera hace funcionar una parte de nuestro cerebro diferente, la parte derecha donde el pensamiento más relacional, abstracto y creativo se encuentra[8].

La tendencia al control como hábito mental y la supremacía de lo racional sobre cualquier otra manera de interpretar la realidad, es una barrera para la creatividad, la participación, la innovación y el cambio. Estas herramientas que planteamos pretenden añadir a lo que conocemos para tener una visión más integral de nosotros mismos y de la realidad.

Facilitación

Ayla Van Kessel - Experta en Teatro, improvisación y teatro del oprimido.

---

7. "Una de las principales funciones de nuestro arte es hacer conscientes esos espectáculos de la vida diaria donde los actores son los propios espectadores y el escenario es la platea y la platea, escenario. Somos todos artistas: haciendo teatro, aprendemos a ver aquello que resalta a los ojos, pero que somos incapaces de ver al estar tan habituados a mirarlo" A. Boal, 2009.

8 I. Mcgilchrist en su libro de The Master and his Emissary explica las culaidades diferenciales de nuestros dos hemisferios. Es el hemisferio derecho el que asume la incertidumbre tiene una vision más panorámica de lo que percibe, es donde reside la creatividad. El hemisferio izquierdo nos proporciona un pensamiento más linear, y focalizado, establece relaciones de causa y efecto a través de las cuales busca la certidumbre. ¡Es hora de comenzar a utilizar nuestros dos hemisferios!

Ruth Cross http://cross-collaborations.com/ www.erolesproject.org

María Llanos del Corral

Lecturas previas

A. Van Kessel. (2014). On improvisation in organizations. Documento adjunto.

Teatro para el cambio social:
https://www.youtube.com.watch?v=y5cYAz6n4Ag

A. Boal. ¿Qué es la cultura? http://institutoaugustoboal.org/2013/08/05/o-que-e-a-cultura-por-augusto-boal/

Charla Julio Boal. Teatro del oprimido. https://www.youtube.com/watch?v=kh_Hr93lFQw

J. Barnet. Olvida todo lo que sabes. http://tedxteen.com/talks/tedxteen-2012/111-jacob-barnett-forget-what-you-know Subtítulos en Castellano.

A. Boal. Juego de actores y no actores. Alba Editorial, 2001.

MÓDULO 3 5 DE JUNIO
HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO

Objetivos

- Conocer diferentes herramientas que facilitan una visión más sistémica. Como: mapeo comunitario, modelos de desarrollo comunitario basado en activos y la Escala de Necesidades Humana.

- Tener una experiencia práctica en el uso de la escala de necesidades humanas y generar un pensamiento crítico basado en la experiencia.

Contenidos

En este taller, compartiremos conocimientos, experiencias y herramientas prácticas que podremos utilizar en nuestros ámbitos de trabajo especialmente aquellos espacios de participación ya sea comunitaria o de otra índole. Exploraremos el desarrollo a escala humana de Max-Neef y trabajaremos sobre las diferentes aplicaciones del modelo de necesidades humanas fundamentales que nos ofrecerá una nueva perspectiva acerca de las necesidades que tenemos y las diferentes formas de satisfacerlas. Este modelo plantea una distinción fundamental entre necesidades que son entendidas como universales, y satisfactores que son formas de satisfacer esas necesidades que dependen de factores contextuales. Plantea otra diferencia fundamental con respecto a la pirámide de Marslow y es la interdependencia existente entre necesidades y la no jerarquización de unas sobre otras, salvando la necesidad básica de subsistencia. Este enfoque nos ofrece una perspectiva distinta y una herramienta para trabajar con comunidades y colectivos.

Complementaremos este taller con otras herramientas igualmente útiles, como el "desarrollo comunitario basado en activos" (ABCD), que parte de un análisis y reflexión sobre los activos de la comunidad en lugar de las necesidades, dentro de esto veremos algunas herramientas para dinamizar estos procesos de análisis y participación. Veremos así mismo herramientas complementarias como la construcción de redes y diseño de proyectos inclusivos y eficaces.

Facilitación

Jay Tompt Reconomy
https://wellandgoodproject.wordpress.com/author/jtompt/

María Llanos del Corral

Lecturas previas

Max Neef. Desarrollo a Escala Humana, Icaria Editorial, S.A, 1994.
http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf

Entrevista a Max. Neef sobre las bases de la economía actual y el desarrollo de escala humana: https://www.youtube.com/watch?v=dOFlkTWLvQw

D. Dorfman. Mapping Community Assets Workbook, Northwest Regional Educational Laboratory, Portland 1998. http://www.abcdinstitute.org/docs/Diane%20Dorfman-Mapping-Community-Assets-WorkBook(1)-1.pdf

R. Chambers. (2002) Participatory Workshops, EarthScan, London.

P. Reason & H. Bradbury (2001) Handbook of Action Research: Participative Inquiry & Practice.

Mapping - How to make mind maps:

- http://permaculture.wikia.com/wiki/Mind_map
- http://www.mind-mapping.co.uk/make-mind-map.htm
- Indigenous mapping - http://vimeo.com/12401127

……..

Además de los módulos presenciales se ofrecen procesos de acompañamiento y profundización que toman la forma de:

1. Tutorías on-line cada semana.

Se planteará al grupo la posibilidad de realizar tutorías colectivas de 1 hora cada semana, donde podremos discutir textos o temas tratados durante los módulos presenciales. La forma y el día se decidirán conjuntamente con los y las participantes.

Existe también la posibilidad de una tutoría individual de 1h a la semana, para cualquier participante que lo solicite.

2. Webinars.

Se ofrecerá la posibilidad de profundizar sobre algunos temas a través de seminarios on-line con profesionales especializados en diversos temas. Esta posibilidad depende del interés y la motivación de los y las participantes y la disponibilidad de los ponentes.

3. Módulo de evaluación.

En caso de resultar pertinente a los y las participantes se podrá ampliar la formación presencial con un módulo dedicado a la evaluación del itinerario formativo y podremos explorar metodologías de evaluación aplicables a proyectos y acciones con comunidades o población beneficiaria.

4. Numero de participantes.

Algunas de las metodologías seleccionadas se facilitan mejor en espacios no excesivamente concurridos, una participación de 15 personas sería un número adecuado.

5. Perfiles de los participantes.

Este taller esta dedicado a aquellas o aquellos agentes de cambio en vuestras organizaciones. Cualquier persona activa y comprometida con cuestiones ecológicas, sociales y de justicia social.

IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS SISTÉMICAS

En nuestra búsqueda por encontrar modelos de pensamiento y metodologías que nos permitan interactuar de forma más efectiva en la realidad compleja y cambiante que vivimos hoy, el pensamiento sistémico nos ofrece una visión interesante y hoy en día y -gracias al trabajo elaborado en diversas disciplinas- encontramos herramientas, modelos y propuestas que podemos incorporar a nuestras organizaciones.

Esta visión requiere de unos valores y competencias determinadas para poder desarrollarse adecuadamente. Si en el enfoque sistémico la colaboración y las interrelaciones juegan un papel fundamental, al extrapolar esto a la ciencia organizacional, pasaremos de un modelo basado en jerarquías y linealidad a un modelo basado en redes y relaciones. Para funcionar en red tanto dentro como fuera de nuestras organizaciones debemos adquirir valores y competencias que nos permitan pasar de la competición a la cooperación. Poner el foco en las relaciones se traduce en ciencia organizacional en que la información y su canal básico la comunicación, son elementos claves para el desarrollo de nuestros proyectos y organizaciones. Si la colaboración es la arteria por la que transcurre la acción, la comunicación el líquido que la hace fluir. Principios y valores que favorecen una buena comunicación son la empatía, la compasión, la capacidad de escucha, capacidad de síntesis, el no juicio.

Herramientas que podemos utilizar para trabajar esto son la comunicación no violenta, mindfullness, conversaciones abiertas, check-in…

La realidad de hoy es cambiante y compleja. Si tomamos de nuevo como ejemplo al comportamiento de los sistemas vivos vemos que sistemas complejos mantienen el equilibrio gracias a la diversidad la autogestión y autorregulación. La distribución en red y la autonomía nos obliga a reflexionar sobre la auto-gestión y los organigramas de nuestras organizaciones. La auto-gestión hoy por hoy es un concepto muy polémico dentro de las organizaciones, hay elementos que nutren esta polémica, la ilusión de control,

la concepción que tenemos del trabajo en términos de intercambio y la desconfianza y la desigualdad que esto implica y refuerza nuestra cultura laboral.

Por tanto es fundamental trabajar y fomentar dentro de la cultura organizacional el liderazgo personal como competencia, una recuperación del trabajo como espacio de desarrollo y expresión personal y la confianza entre otras para poder transitar desde una organización lineal y jerárquica a una sistémica y colaborativa.

La cualidad cambiante de nuestro elemento de trabajo nos obligas así mismo a desapegarnos del control y sus manifestaciones organizacionales con procedimientos y planes rígidos, y requiere de nosotros mejorar nuestra capacidad para trabajar con la incertidumbre, estar presente ante lo que ocurre, flexibilidad y creatividad para responder a lo que es y no a lo que planeamos.

Definitivamente el enfoque sistémico nos ofrece herramientas para trabajar en la realidad de hoy e implica una cultura organizacional basada en un sistema de valores distinto. Requiere por tanto un modelo de gestión de los recursos humanos que se oriente al desarrollo de estas competencias profesionales.
En este sentido la gestión por competencias, a diferencia de modelos tradicionales de gestión de recursos humanos, implica pasar de poner el foco en la función o tarea a ponerlo en el valor que la persona aporta como parte de un sistema del que no es ajeno sino partícipe y responsable.
A continuación desarrollamos un conjunto de competencias y valores que facilitan el trabajo bajo un paradigma de pensamiento y acción sistémico, en un proceso que requiere las siguientes fases:

1.-Identificación de las competencias. Reflexión e identificación de las competencias que pueden asociarse al pensamiento sistémico.

2.-Selección de competencias. Identificación de las competencias "nucleares" o "transversales", que tienen una importancia intrínseca para el desarrollo del pensamiento sistémico dentro de las organizaciones o que sirven

para impulsar otras competencias asociadas a ellas.

3.-Justificación. Definición de las competencias seleccionadas.

4.-Conductas que evidencian la competencia en la organización. Conductas observadas que implican la existencia de una visión o pensamiento sistémico. Estas conductas, serán la base de los siguientes procesos de selección, formación y evaluación de los profesionales.

A continuación detallamos el listado de competencias que nos facilitarán el trabajo bajo un paradigma de pensamiento y acción sistémico.

Competencias sistémicas críticas, justificación y conducta observables

COMPETENCIA	RESILIENCIA PERSONAL
JUSTIFICACIÓN	**"Una persona resiliente está preparada para hacer frente a los cambios** e incertidumbres futuras y consigue la mejor versión de sí misma. La neurociencia demuestra de forma contundente que **la resiliencia es una respuesta cerebral adaptada y su desarrollo indica un ajuste psicológico sano frente a la adversidad". (**http://resiliencia-ier.es/resiliencia/11-ique-es-la-resiliencia-personal**)** Afrontar los retos desde el autoconocimiento y el compromiso personal con la mejora y el aprendizaje continuo. Implica compromiso, tenacidad, valentía y aceptación de la vulnerabilidad. El autoconocimiento potencia la coherencia entre los valores y motivaciones intrínsecas y la acción y los comportamientos desarrollados. Esta competencia requiere que nos preguntemos constantemente acerca de por qué hacemos lo que hacemos; qué sentimientos y percepciones tenemos, qué aspectos, experiencias me pueden estar influyendo…
CONCEPTOS ASOCIADOS	Tenacidad, Confianza, Vulnerabilidad, Autoconocimiento.
CONDUCTAS OBSERVABLES	• Acepta la crítica como una herramienta de aprendizaje • Entiende el error como fuente de aprendizaje • Conoce las propias áreas de mejora y factores limitantes • Incorpora la autocrítica como herramienta de aprendizaje (autoevaluación) • Hace lo que dice y dice lo que siente y piensa (busca la coherencia interna)

COMPETENCIA	CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN CONTEXTOS CAMBIANTES
JUSTIFICACIÓN	Es importante comprender que las organizaciones son sistemas abiertos en entornos cambiantes y en continua evolución. Resulta necesario ser capaz de desarrollar actitudes flexibles y de reacción positiva ante el cambio, desde el optimismo. Ser capaz de poner en valor e integrar las aportaciones de los otros y adaptar nuestras ideas a las propuestas e ideas de los demás.
CONCEPTOS ASOCIADOS	Creatividad, Acción-Reflexión, Flexibilidad, Capacidad para estar presente.
CONDUCTAS OBSERVABLES	• Escucha y dialoga • Coherencia que genera confianza • Respeta ritmos y distintos caminos u opciones mostrando flexibilidad y apertura • Es propositivo y creativo • Formula preguntas y ayuda a que otros también lo hagan • Crea espacios en el día a día para analizar y responderse a las preguntas • Participa realizando propuestas de mejora • Es capaz de improvisar ser responsivo

COMPETENCIA	APERTURA AL TRABAJO COLABORATIVO
JUSTIFICACIÓN	Ser capaz de trabajar con personas, equipos, organizaciones y visiones diversas, enfocados a un interés común, con generosidad y generando confianza. Implica un trabajo dirigido a hacer emerger la inteligencia colectiva sobre el interés particular. En esta misma línea el líder debe ser un "facilitador" que "comprende la situación y facilita el proceso para que las cosas pasen".
CONCEPTOS ASOCIADOS	Facilitación, Empatía, Confianza, Capacidad de Escucha, Generosidad, Comunicación honesta.
CONDUCTAS OBSERVABLES	• Comunica de manera honesta y asertiva • Capacidad y actitud positiva hacia la escucha • Deja las emociones, juicios y opiniones propios facilitando el trabajo de los demás • Facilita un ambiente de confianza y libertad en el trabajo • Hila e integra ideas de otros buscando nuevas soluciones • Empatía. Trata de entender lo que los demás profesionales dicen, desde su punto de vista. Se pone en el lugar de los demás. • Acepta la crítica • Valora positivamente la diversidad • Genera espacios de comunicación formal e informal • Dice lo que piensa con sinceridad • Trata de tomar decisiones por consenso • Implica en las decisiones a todo el equipo

COMPETENCIA	COMUNICACIÓN CARISMÁTICA Y EMPÁTICA
JUSTIFICACIÓN	Cada persona formamos parte e influimos en los sistemas en los que nos encontramos. Bajo este punto de vista se debe dar una participación significativa y empoderante para poder crear y obtener lo mejor de un equipo. Podemos incitar y fomentar esta participación utilizando una comunicación sincera, empática y motivante. En relación al concepto de liderazgo esta competencia se relaciona con un liderazgo que pasa del "mandar" al "seducir" o "facilitar".
CONCEPTOS ASOCIADOS	Capacidad de motivar, Equilibrio entre valentía y humildad, Inteligencia emocional.
CONDUCTAS OBSERVABLES	• Comunica de manera honesta y asertiva • Es capaz de escuchar • Hila e integra ideas de otros buscando nuevas soluciones • Empatía. Se pone en el lugar del otro • Trabaja las emociones del grupo y abre espacios para ellas

COMPETENCIA	TRABAJO DESDE LAS MOTIVACIONES INTRINSECAS O VALORES
JUSTIFICACIÓN	Tanto el bien estar y la felicidad de la persona como la productividad de la empresa se benefician cuando la persona puede desarrollar una labor que se encuentra alineada con sus valores y principios. Personas que conocen y actúan desde sus valores fundamentales afrontan el trabajo desde una perspectiva visionaria y de conjunto y trabajan un ego en decrecimiento pues sus motivaciones trascienden. Es importante contrastar los valores de la persona y de la organización. En este sentido el concepto pasa de trabajar para una organización a trabajar desde la organización.
CONCEPTOS ASOCIADOS	Liderazgo personal (influencia), Enfoque en valores, Ego en decrecimiento.
CONDUCTAS OBSERVABLES	• Comunica de manera honesta y asertiva • Plantea debates sobre valores en el trabajo • Empatía. Se pone en el lugar del otro

ANEXO 3 - LIDERAZGO SISTÉMICO Y METODOLOGÍAS

PROGRAMAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD Y EL LIDERAZGO SISTÉMICOS.

María Llanos del Corral

EL LÍDER SISTÉMICO

¿Qué es un líder sistémico? El líder como facilitador de procesos es aquella persona que es capaz de hacer emerger la inteligencia colectiva; distribuye la información y se comunica de forma honesta y abierta con todas las partes del sistema, estimula la participación real y significativa y ofrece los recursos y procesos necesarios para que el equipo florezca.

Algunas de las cualidades y capacidades a desarrollar por el líder sistémico son:

Trabajar bien con la incertidumbre para centrarse en la creación de una visión común y compartida generada a través de la participación y no ceñirse a resultados y acciones concretas. El líder facilita la creación de esa visión que es la guía y la estructura para construir. Reconocer y manejar la incertidumbre es una cualidad necesaria para el líder sistémico en el contexto de una realidad compleja y cambiante.

Trabajo consciente con el ego, es necesario desprenderse de la idea de que lo importa es la inteligencia individual de cada una de las personas y generar confianza para establecer procesos en los que se pueda trabajar para que emerja la inteligencia colectiva. Trabajar desde la facilitación y por el bien de la creación grupal y el empoderamiento del equipo implica trabajar también el ego. Es importante ser conscientes y preguntarnos ¿Cuándo participo para alimentar mi ego (para que me reconozcan, que sepan que yo también se…) y cuando lo hago para aportar algo que puede hacer avanzar al grupo?

Capacidad de adaptación a los cambios y resiliencia. En el contexto del trabajo desde un enfoque sistémico es habitual que se produzcan situaciones que no se puedan controlar pues no dependen solamente de una persona o una entidad concreta. De ahí que la flexibilidad y capacidad de reacción

son dos características fundamentales. Como el bambú que se vence pero no se rompe y vuelve naturalmente a una posición recta. El bambú es una perfecta metáfora sobre la resiliencia. Encontrarse en espacios de colaboración o participación implica un constante ejercicio de bambú, incluyendo la adaptación a las propuestas, ideas de los demás, recogiendo estas y contribuyendo con aportes propios, esperando volver a un estado de flexibilidad y reactividad sin apegarnos a nuestra visión o resultados prefijados.

Desarrollo de la habilidad para estar presente. En una realidad cambiante y abierta como la que vivimos hoy, un buen líder debe estar presente y destacar por su capacidad para reaccionar a tiempo y poder influir en lo que sucede mientras sucede. Para ello es importante mantener un equilibrio emocional y un estado de compromiso, motivación y desapego al mismo tiempo. Prácticas como la meditación, donde la respiración nos centra en el cuerpo y aclara la mente, favorece la capacidad para estar presente. Mantenerse presente permite a un líder entender las situaciones tal y como son, y por tanto hacer preguntas y buscar propuestas a esa realidad sin los filtros de acciones pasadas, prejuicios y modelos mentales que muchas veces guían nuestras acciones. Esto nos permite dar respuestas ajustadas y especificas para esa situación. Estar en el presente abre espacios para la creatividad y la innovación al permitir liberarnos de marcos y patrones que naturalmente surgen en nuestras mentes.

Esta capacidad de estar presentes es cada vez más difícil de alcanzar en nuestras sociedades occidentales, volcadas en el hacer, y cuya velocidad fuerza a los seres humanos a estar en el futuro para poder responder rápidamente. Las personas reaccionan con patrones y conductas preestablecidas que son aquellas que automáticamente ofrece la mente para poder responder a ellas. Esto hace que en lugar de responder conscientes a la realidad presente, muchas veces se repitan patrones de conducta que pueden no ser ajustados a esa realidad, pero que, dado que se conocen, son el atajo utilizado para "salir del paso". Esto nos puede llevar a proponer soluciones que no funcionan pero que se siguen implementando.

Conocimiento para trabajar enfocado al proceso. En la cultura occidental

reina el resultado sobre el proceso. Si bien es importante el contenido, los objetivos, el "qué", es igualmente necesario pensar el "cómo" para proponer caminos realmente innovadores. Debe tenerse en cuenta que al trabajar en contexto colaborativos y en realidades cambiantes, en muchas ocasiones no es posible controlar los resultados que se van a obtener. Contextos colaborativos donde las interacciones implican a otros actores no son controlables y por tanto no siempre es posible predecir lo que va a ocurrir, y si se hace un intento de planificación demasiado rígido se corre el riesgo de desatender la realidad en aras de ceñirse al plan preestablecido. Las relaciones son procesos que casi nunca es posible controlar aunque sí se puede influir en ellas.

El líder sistémico trabajará más enfocado en plantear procesos que puedan guiar a los equipos y las organizaciones a definir acciones en torno a una visión conjunta, un horizonte común para todos y todas.

Capacidad visionaria. Si bien es importante no centrarse en resultados concretos sí es importante albergar una visión, unos principios e ideales, que se mantengan vivos en la organización en el proyecto y que se revisen y se compartan. La visión y los ideales son los puntos en común que anclan a las personas y dan sentido a una organización. A veces, el hecho de centrarse en los resultados hace perder el verdadero centro de la experiencia compartida. El líder es aquel que mantiene viva la creación de esa visión conjunta.

Capacidad para tomar riesgos. Contextos cambiantes y realidades complejas requieren soluciones nuevas; innovar implica tomar riesgos. Se necesitan líderes que se atrevan a ser ellos y ellas mismas. A proponer, opinar fuera de la caja. Tomar riesgos requiere, además, que las personas que ejerzan el liderazgo se pregunten, de forma asidua:

¿Por qué hago lo que hago? ¿Qué miedos estoy sintiendo? ¿Son estos legítimos? ¿Qué experiencias pasadas pueden estar influyéndome? ¿Cómo me preparo para tomar este riesgo? Tomar riesgos hace que la persona salga de su zona de confort. Y es fuera de esta donde se aprende y se crece como personas y como organizaciones.

Aprendiendo a desapegarse. Existe una diferencia sustancial entre el desapego y la falta de interés o implicación. El desapego es la capacidad que tienen las personas para desprenderse de las expectativas y permanecer abiertas al flujo de información y propuestas que se crean en las interacciones con otras personas. Esto es lo que abre las puertas de la participación verdadera, de la creatividad y la aceptación. Además, esto ayuda a no reaccionar de forma emocional cuando algo no sale como se espera, sino que rápidamente se es capaz de aceptar la nueva situación y volver a reconstruir un proceso entorno a lo que las personas se van encontrando. Trabajar el desapego significa trabajar el ego.

El equilibrio en un buen líder es encontrar el balance entre el desapego y el compromiso profundo y de corazón. El equilibrio entre la compasión y el valor.

METODOLOGÍAS

La escala de necesidades de Max Neef: ofrece un marco de estudio y análisis de las necesidades humanas donde se diferencia entre necesidades universales y satisfactores que contextuales y establece una relación interdependiente de las diferentes necesidades en lugar de una relación jerárquica en contraposición con la propuesta de Maslow.

Dragon dreaming: metodología participativa para diseñar proyectos donde el desarrollo personal y comunitario y la sostenibilidad son los pilares fundamentales de la propuesta. Recoge y bebe de herramientas y métodos empleados por las culturas aborígenes australianas así como del campo de la Cooperación internacional.

Enfoque de desarrollo comunitario basado en activos: es una apuesta vinculada a la investigación apreciativa donde el análisis comunitario se basa en las fortalezas, capacidades y activos que una comunidad posee para definir planificaciones de desarrollo para la misma.

Tecnología de Espacio Abierto: es una metodología participativa donde el conjunto de los participantes definen qué quieren trabajar y cómo, abre

el espacio para la participación significativa, la apropiación y el diseño de propuestas motivantes con las que los y las participantes se identifican.

Teatro forum: como un medio visual para conocer una realidad de forma cualitativa donde las diferentes visiones y sentires quedan reflejados y que se orienta a la búsqueda de alternativas a través del juego, la acción corporal y la actuación.

Diseño Charrete: Una metodología que nace en el mundo de la arquitectura, y se extiende como herramienta para el diseño ágil y rápido de proyectos sociales y colaborativos donde contamos con muchos y diferentes actores.

Mapear: mapear es una técnica que nos permite tener una representación visual de la realidad que queremos abordar. Podemos realizar mapas de muchos tipos, de actores claves, financiadores, de activos dentro de la comunidad…

Mapas mentales: Los mapas mentales nos ofrecen una alternativa al desarrollo y organización de información que se asemeja más a la forma en la que trabaja nuestro cerebro. Nos ayudan a organizar la información de manera más visual y relacional lo que facilita la comprensión de temas complejos.

La Misión exploratoria: consiste en visitar el lugar geográfico donde ocurre algo sobre lo que estamos estudiando o tratando. Nos ofrece una visión del tema que estamos tratando más real, la visita in situ nos ofrece una dimisión tangible de la realidad y nos permite ver elementos y relaciones que no se pueden comprender desde una oficina.

Diagrama de flujo: Es una herramienta de planificación y ejecución. Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se encuentra relacionado entre si y se representa con una simbología distinta. Nos permite enfocarnos en el camino en lugar de los resultados del mismo. Es útil para diseñar procesos participativos.

Constelaciones organizacionales: Es una herramienta de diagnóstico. Las

constelaciones nos permiten analizar una situación en su conjunto y entender su complejidad. De la misma visualización y trabajo directo con la situación representada nos permite obtener información que de otra manera es difícil de ver y plantear soluciones diversas mediante el ensayo de diferentes situaciones.

Force Field Analysis: Es una herramienta para tomar decisiones diseñada por el psicólogo social K. Lewin. Su carácter visual, su simplicidad y lógica hacen de ella una herramienta eficaz y sencilla de poner en marcha.

Scenario planning: Es una herramienta de planificación estratégica que utiliza la creación de escenarios futuros para informar la toma de decisiones hoy.

Pensamiento creativo (lluvia de ideas, Delphi). Es una herramienta para la proliferación de ideas y la propuesta de soluciones innovadoras.

Future search: Es una herramienta de planificación y diseño en la cual aquellas personas involucradas en un determinado tema se juntan con un objetivo muy claro. Se suele utilizar con grupos muy numerosos y tiene cualidades en cuanto a la generación de entusiasmo cohesión de grupo.

World Café: Es una metodología para la generación de información, que influye muy positivamente en la cohesión, el empoderamiento y la participación. Utilizando un ambiente tipo café donde se comparten con diferentes personas en diferentes mesas propuestas y visiones en relación a un tema.

Investigación apreciativa: Es todo un enfoque que plantea un análisis centrado en lo positivo como las fortalezas, habilidades, activos de una comunidad u organización para poder diseñar procesos para alcanzar su máximo potencial. Plantea una alternativa al análisis más extendido basado en problemas, carencias, debilidades. Es una herramienta muy interesante para la recogida de información y diseño de proyectos

Facilitación dinámica: Sirve para acompañar procesos participativos. El

facilitador tiene como objetivo ayudar al grupo en la consecución de sus objetivos utilizando diferentes metodologías para conseguir esto. Es una figura de apoyo no de liderazgo y toma de decisiones.

Discusiones positivas: Es una herramienta para la toma de decisiones y búsqueda de propuestas que se centra en la revisión y discusión de experiencias positivas para informar un proceso decisivo.

Comunicación no violenta: Modelo de comunicación orientado a generar una comunicación más efectiva y empática. Es una metodología comunicativa basada en las necesidades humanas.

Check-ins: Los check-ins son una herramienta para facilitar la cohesión y la empatía dentro del grupo proponiendo ruedas en las que compartir nuestras emociones, cómo estamos. Son espacios para el trato humano y el desarrollo de nuestra inteligencia emocional grupal en nuestros ámbitos trabajo.

Test Belvin: Nos permite conocer identificar diferentes roles o tipos de personalidades dentro de un equipo, y sacar el mayor potencial de la diversidad. Es una herramienta útil para grupos que se conforman ad hoc para trabajar en algo concreto.

Base camp: Base camp es una herramienta de organización on-line. Dentro de esta se puede organizar la documentación relevante, agendas, cronogramas, reuniones. Es especialmente útil para equipos de trabajo que se encuentran dispersos geográficamente.

Metodologías ágiles SCRUM: Metodología de diseño de proyectos ágiles. Este tipo de metodologías permiten planificaciones más cortas que se soportan sobre los resultados de las acciones anteriores. Es una metodología muy útil para trabajar en contextos cambiantes e inciertos.

Teatro de la improvisación: Es una herramienta para la generación de actitud creativa, responsiva y generativa de ideas. Es una herramienta útil para la generación de ideas en un ambiente distendido, lúdico y eficiente.

SOAR: El SOAR Fortalezas oportunidades, aspiraciones y resultados con sus siglas en Inglés es una alternativa a la herramienta de identificación FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas). El SOAR es una metodología de la investigación apreciativa que se centra en los factores positivos bajo la creencia de que llegar a la máxima expresión de una organización o persona pasa por fortalecer las habilidades y capacidades más que en intentar mejorar las debilidades o flaquezas.

The Cycle of Resolution: Es una herramienta para la toma de decisiones que tiene como consecuencia la creación de una visión común y suaviza las jerarquías y un empodera a las personas para la participación.

Story-telling: La narración de historias es una herramienta válida la recolección de información y transmisión de la misma. Como herramienta para el monitoreo y sistematización de proyectos, así como evaluación y justificación es una forma gestionar la información que facilita nuestra comprensión y compromiso, empatía y resonancia y fomenta la participación e imaginación.

La Pecera: Es una herramienta que se utiliza para discutir en grupos medianos o grandes algún tema de interés y polémico. Es una conversación transparente, abierta y participativa acerca de un tema. Es muy útil para trabajar problemáticas dentro de la organización.

ANEXO 4 CUALIDADES METODOLOGÍA SISTÉMICA

CARACTERÍSTICAS DE LAS METODOLOGÍAS SISTÉMICAS Y PARTICIPATIVAS

María Llanos del Corral

PERMITEN VER EL SISTEMA.

Las metodologías ofrecen una visión de conjunto del sistema o sistemas donde está inserta cada organización o proyecto. Equivale a pasar de trabajar la producción agrícola a contemplar toda la cadena alimentaria. Ofrecen herramientas para pensar y descubrir las relaciones entre los diferentes elementos, lo cual brinda la posibilidad de conocer de forma más profunda los contextos en los que trabajamos y considerar soluciones que tengan efectos deseables en el conjunto y no solo en una de las partes.
Cuanto mejor se conozca el sistema y más personas compartan una visión holística del mismo, en mayor medida se podrán plantear propuestas más integrales y consensuadas. El carácter cambiante y conectado de los sistemas señala que el cambio es un proceso más que un evento estático, por lo que estas herramientas refuerzan ese carácter procesal y dinámico del trabajo.

INCITAN A LA ACCIÓN.

Estas metodologías están orientadas a la acción. Se centran en buscar elementos en común entre los participantes, imaginar futuros deseables para todas las personas, y facilitar escenarios para la planificación colaborativa y la puesta en marcha de ideas que surgen del imaginario colectivo. Rehuyen de procesos más enfocados a la negociación, estructuración y burocratización de procesos y proyectos. Se enfocan en la motivación, pertenencia, innovación y en la puesta en práctica rápida y ágil de prototipos que puedan servir como ejemplo. Cuando las personas contribuyen en la creación de algo significativo, la cualidad y cantidad de la participación varía desde preguntarse: *"¿por qué la gente no hace nada?"* a *"qué puedo hacer para que esto pase"*. Se produce un cambio de energía y de tendencia en el grupo.

CREAN VISIONES Y OBJETIVOS COMPARTIDOS.

Al estar basadas en la participación, estas metodologías se enfocan en la creación de objetivos y visiones compartidas y por tanto la apropiación, lo que mejora la pertinencia y la sostenibilidad de los proyectos. En este tipo de proyectos sistémicos hay mucha más gente involucrada en la estrategia, el diseño, la toma de decisiones y la ejecución. Esta diversidad además de los efectos positivos en motivación, apropiación y sostenibilidad mencionados, es

lo que ofrece resiliencia a un proyecto u organización.

PROMUEVEN ESPACIOS DONDE EMERGE EL LIDERAZGO COMPARTIDO.

Los sistemas son redes complejas, interconectadas, cambiantes y fluidas. Proyectos que pretenden abordar el sistema en su conjunto se enfrentan con la complejidad, la incertidumbre, los feedback (retroalimentaciones) positivos y negativos, y la naturaleza procesal de los mismos. Un liderazgo centralizado y jerárquico difícilmente podrá "controlar" adecuadamente un proceso de estas características y por ello es necesaria la autonomía y autorregulación de las partes. Un liderazgo compartido y distribuido facilita la ejecución de proyectos sistémicos. Este tipo de herramientas por tanto buscan empoderar a las personas para que aporten diversidad, conocimiento y capacidad de autogestión.

GENERAN ESPACIOS DONDE LO EMOCIONAL E INTUITIVO SE CONSIDERAN INTELIGENCIAS Y CUALIDADES TAN IMPORTANTES COMO LO RACIONAL. LA INTEGRALIDAD DEL SER.

La inteligencia racional es limitada y contiene una profusión de filtros que conducen hacia la producción o recepción de una información excesivamente sesgada, cargada de subjetividad: experiencias, historias y prejuicios. Muchas de las metodologías que se emplean en el marco del trabajo sistémico buscan completar nuestro análisis de la realidad utilizando otras inteligencias para obtener una información diferente. En este sentido, McGilchrist subraya cómo en la parte derecha del hemisferio cerebral reside una capacidad de conocimiento más relacional y holística, experiencial, emocional, intuitiva y creativa que se diferencia y complementa el hemisferio izquierdo, más analítico, lineal, racional, lingüístico. Así mismo Jung habla de las cuatro inteligencias que nos brindan información diferente con la que interpretar y actuar en un contexto dado. Sobre esta base, las metodologías de carácter sistémico buscan acceder a esas inteligencias para complementar la información que la parte analítica, el pensamiento Lógico, racional, causal ofrece. La ciencia holística a su vez entiende al ser humano como un sistema en sí mismo, donde la separación cartesiana entro mente-cuerpo, razón-emoción se disipa y da lugar a la unidad del ser. En definitiva, estas herramientas abren espacios para la gestión y reconocimiento de lo

emocional e intuitivo en los ámbitos laborales y favorecen la implicación a nivel emocional.

INCREMENTAN LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS.

La sostenibilidad de cualquier proyecto es un objetivo fundamental de la intervención social. La sostenibilidad se fomenta si ha habido un proceso de apropiación significativa y se genera empoderamiento, esperanza y reconexión. Esto se facilita cuando los procesos permiten que las personas participen expresando sus valores y principios más profundos. Estas herramientas, por tanto, facilitan que las personas conecten con sus motivaciones intrínsecas y a través de estas con el proyecto y los demás.

FACILITAN EL PASO A UN LIDERAZGO COLABORATIVO BASADO EN LA EFICIENCIA.

Estas realidades complejas requieren pasar de un líder de "ordeno y mando" o el liderazgo estilo "héroe/heroína" a un liderazgo basado en la facilitación de procesos, centrado en facilitar una participación significativa, hacer circular la información y crear espacios de confianza y creatividad donde emerja la inteligencia colectiva. La distribución de la responsabilidad y del poder se produce de forma natural fomentando estructuras de trabajo en red en lugar de estructuras jerárquicas y donde los valores sistémicos emergen y florecen con mayor facilidad. Estas metodologías ofrecen una oportunidad para transitar de un tipo de liderazgo y toma de decisiones a otro más distributivo y delegado, sin perder elementos de control sobre los procesos y por tanto sobre los resultados.

> *Los problemas de hoy día tienen causas complejas, que se encuentran interconectadas. No hay soluciones rápidas ni sencillas, y no hay líder que por sí solo sea capaz de pensar en respuestas adecuadas". (M.Wheatley Resurgence Magazine, 2011).*

En este sentido, y según M. Weathley *"un líder colaborativo no consiste en intentar que la gente se caiga bien. Significa crear los medios para que se*

resuelvan los problemas, que los equipos trabajen bien, y que la gente se convierta en enérgicos activistas. Los líderes colaborativos crean cambios sustanciales al confiar en la creatividad, el compromiso y la generosidad de los demás."

ROMPEN CON LA CREENCIA EN LA INMOVILIDAD Y OFRECEN UNA VISIÓN MÁS ASEQUIBLE DEL CAMBIO.

Muchas de estas metodologías proporcionan una experiencia empoderante lo cual tiene efectos positivos en la percepción del cambio y de capacidad de decisión sobre las vidas de las personas y las organizaciones. Al romper con la ilusión de estatismo se regenera la confianza en la capacidad de afectar la realidad y de crear cambios.

Combate, además, la desesperanza y la indefensión aprendida e inculcada por una sociedad jerarquizada que ha desprovisto a las personas, en muchas facetas de su vida, de la capacidad de decidir sobre las cosas que les afectan. Esta estructuración de la sociedad ha tenido efectos desempoderantes que una vez identificados pueden ser contrarrestados utilizando metodologías y herramientas que devuelvan la percepción de injerencia y decisión sobre sus vidas, sus trabajos y sus comunidades a través de procesos de participación y de toma de decisiones compartida.

Referencias:

P. Holman, T. DEvane, S. Cady 2007 The Change handbook. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco.

I. McGilchrist 2009 The Master and his Emissary: The divaded brain and the making of the wstern world. Yale Univiersity Press. New Haven.

ANEXO 5 INDICADORES

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS QUE PUEDEN INFORMAR LA EVALUACIÓN

1. Dinamismo: un proyecto sistémico está en constante movimiento, es permanentemente dinámico e involucra una multiplicidad de agentes. En este sentido, un ejercicio evaluativo necesita una corriente continua de información y debe contar con los agentes involucrados. Por ello, es importante que el proceso evaluativo no sea lineal ni esté predeterminado de una manera excesivamente rígida, de tal modo que pueda dar cuenta de los cambios que, a su vez, ocurren en el proyecto. La evaluación debe estar abierta a posibles modificaciones Ello no significa renunciar a su planificación sino que ésta debe ser, en la medida de lo posible, coherente con el "objeto" que se plantea evaluar.

2. Integralidad: en un proyecto sistémico cada una de las partes que lo componen está conectada y tiene influencia sobre las demás. Un proyecto sistémico no deja de consistir en un sistema (o sistema de sistemas) interactuando. La evaluación debe captar las interrelaciones entre las diferentes áreas, personas, actuaciones, objetivos, etc. Para ello, y tal y como se ha propuesto en la matriz de indicadores, puede ser sumamente interesante el uso del análisis de redes sociales, tanto desde el punto de vista teórico como desde las herramientas prácticas para su cuantificación (por ejemplo, mediante programas informáticos especializados). Asimismo, la evaluación debe procurar comprender por qué se producen esas conexiones y en qué medida fortalecen el proyecto y ayudan a conseguir sus objetivos.

3. Aprendizaje permanente: un proyecto sistémico implica reforzar la capacidad de la organización para el aprendizaje permanente. Como consecuencia, las evaluaciones de proyectos sistémicos deben interesarse por los procesos a partir de los cuales este aprendizaje se produce. La generación de relaciones de confianza y la calidad de los flujos de información entre individuos y agentes podrían ser un objeto de evaluación sumamente útil.

4. Contexto: en un proyecto sistémico la importancia del contexto no puede ser olvidada. Al involucrar una multiplicidad de agentes, la evaluación debe

captar la información relativa a cómo el proyecto y los participantes se adaptan al contexto (en permanente transformación) y entender a través de qué mecanismos el proyecto puede tener una influencia decisiva sobre el cambio sistémico que desea producir. El análisis del contexto sirve igualmente para conocer en qué medida el proyecto puede ser escalado o replicado en otros ámbitos.

5. Singularidad: cada situación es única y por tanto, los proyectos sistémicos, más que buenas prácticas se basan en buenos "principios". No suelen existir actuaciones predeterminadas o soluciones preestablecidas para todo tiempo y lugar sino que en cada contexto, agentes, entidad, etc. La evaluación, en este sentido, debe intentar encontrar estos "principios" de acción que en la práctica conducen a unas actuaciones.

6. Multiplicidad de agentes y participantes: un proyecto sistémico implica a muchos agentes que intentar abordar la realidad desde un punto de vista integral y comprensivo. Las interacciones que de allí se derivan no son completamente predecibles y su alcance puede ser muy heterogéneo. Una evaluación de proyectos sistémicos deben intentar, de alguna manera, captar aquellos puntos de confluencia y en donde "la savia" del proyecto circula de manera más rápida, atractores de energía que aceleran el metabolismo de los sistemas. Estudiar el comportamiento de los agentes involucrados en el proyecto puede contribuir a encontrar este conjunto de puntos de inflexión que aceleran los impactos de los proyectos sistémicos.

7. Conexiones entre partners: las relaciones que se establecen entre las entidades, instituciones, empresas, financiadores, etc., que forman parte de un proyecto sistémico son tan importantes como su existencia individual. La generación de espacios de participación y de confianza, la gestión de los egos, la fortaleza de los lazos que se crean y el riesgo de que se destruyan deben constituir objetos de estudio de un ejercicio de evaluación de lo sistémico. El análisis de redes sociales mencionado, así como el mapeo de sistemas pueden ser herramientas interesantes para captar la naturaleza y la evolución de estas relaciones.

8. No linealidad: en un proyecto sistémico las mismas condiciones iniciales producen efectos significativamente dispares. El ejercicio evaluativo debe captar y explorar el alcance de estas consecuencias no previstas (deseadas o no) o "efectos mariposa" que pueden o no ser beneficiosos para el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos.

Para ver las indicadores específicas para el Personal, Proyecto, Organización y Entorno, puede descargar las tablas completas aquí.

ANEXO 6 FICHA DE PROYECTOS

Entidad	Fundación Tomillo	
Proyecto	Barrios Sostenibles	
Descripción	Impulsar un modelo inteligente, sostenible e integrador* de barrios como espacios que favorecen el desarrollo económico y social de sus ciudadanos, la integración socio laboral de jóvenes y la participación de una ciudadanía activa y responsable, vinculándolo a la economía baja en carbono, el desarrollo tecnológico y la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Se desarrolla en el barrio de Usera de Madrid y centra sus actuaciones en el diseño y modelización de nuevas profesiones y procesos formativos vinculados a la eficiencia energética y la mejora medioambiental.	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	Pobreza, Empleo juvenil, Educación, Eficiencia energética (cambio climático) y Tecnología (i+d+i) en un contecto urbano multiproblemático y de baja participación ciudadana.	
Agentes y entidades participantes	Fundación Tomillo, Eptisa, Ayuntamiento de Madrid, Univ. Politectica de Madrid, ICEI, Empresas, Financiadores (fundacion Botin, EDS.,..)	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Parcialmente
	Trabaja el proceso.	Si
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agentes que participan.	Si
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión.	Parcialmente
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Si
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	Si
	La evaluación de impacto.	Parcialmente
	Son proyectos dinámicos.	Si
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	Si
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	Si
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	La incorporación del enfoque sistemico y colaborativo en la organización requiere tiempo y prende mas rapidamente entorno a un proyecto concreto.	Organización
	la incorporación de multiples agentes con tamaños y pesos muy diversos añade mucha complejidad y requiere planificación previa.	Proyecto
	La organización debe anticipar los cambios de structura necesarios para albergar un proyecto colaborativo y transversal para reducir la incertidumbre en el equipo.	Organización
	Las personas de las OSC deben recibir formación para comprender y asimilar una nueva forma de enfocar los problemas y desarrollar los proyectos.	Personas

Entidad	Fundación Hazloposible	
Proyecto	HackForGood	
Descripción	"HackForGood" es un hackathon centrado en la innovación social, donde se desarrollan nuevas ideas, servicios o aplicaciones que ayuden a resolver problemas sociales, satisfaciendo necesidades existentes, creando nuevas comunidades, desarrollando colaboraciones entre instituciones publicas, privadas y tercer sector, etc. Todo lo que contribuya a crear un mundo mejor. Las aplicaciones se desarrollan individualmente o por equipos, valorándose especialmente la formación de equipos multi-disciplinares que incluyen todos los perfiles necesarios para el desarrollo de servicios y aplicaciones, tales como, técnicos, diseñadores, sociólogos, psicólogos, etc. En la evaluación de los resultados se consideraran factores como impacto, importancia del problema solucionado, creatividad, innovación, facilidad y bajo coste de despliegue, adaptación a multi-dispositivo y al ecosistema de dispositivos móviles, uso de software libre, uso de estándares abiertos… http://hackforgood.net/	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	Deteccion de necesidades sociales, tecnologia aplicada a la mejora de la sociedad, colectivos desfavorecidos, parcicipacion de los ciudadanos en causas sociales.	
Agentes y entidades participantes	Fundación Hazloposible, Telefonica, UPM, MashMeTV, Universidad Politecnica de Madrid, Universidad Politecnica de Valencia, UNED, UNIR, Universidad de Sevilla….	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Si
	Trabaja el proceso.	Si
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agentes que participan.	Si
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión.	Si
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Si
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	Si
	La evaluación de impacto.	SI
	Son proyectos dinámicos.	Si
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	Si
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	Si
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	El trabajo de organizaciones de diferente naturaleza y experiencia permite aportar desde cada visión las capacidades y conocimientos.	Organización
	La colaboracion de organizaciones en 9 ubicaciones del territorio nacional permite compartir diferentes escenarios y realidades en la deteccion de necesidades sociales y en el enfoque en el modo de abordarlos.	Proyecto
	Las organizaciones y personas que colaboran en el proyecto se centran en el buen resultado del mismo, superando los fines personales o corporativos a favor del éxito del proyecto.	Personas
	Diferentes niveles de participacion e implicacion permiten a cada organización colaborar del modo mas adecuado para la consecucion del proyecto.	Organización
	La participacion de diversas entidades repartidas en diferentes ciudades implica la necesidad de planificación, coordinación e intercambio de información a lo largo del desarrollo de todo el proyecto.	Organización

Entidad	Fundación Conama	
Proyecto	Bio-gain: Plataforma Empresas y Biodiversidad.	
Descripción	El grupo de trabajo de Empresas y Biodiversidad de las dos últimas ediciones del Conama (2010 y 2012), coordinado conjuntamente entre Fundación Conama y Fundación Global Nature nos ha planteado constituirse como foro estable y crear un proyecto común que nos permita avanzar en los retos que se han identificado en su trabajo previo. Naturalmente hemos aceptado el reto y estamos trabajando para constituir una red de trabajo colaborativo que aborde un reto ambicioso: frenar la pérdida neta de biodiversidad en España. La novedad es que trataremos de conjugar la necesaria investigación, con la medición de impacto de los proyectos, la formación de agentes implicados (desde las administraciones a las empresas) y la comunicación. En este momento estamos en el primer hito: redacción conjunta de un proyecto a presentar a Fondos Europeos.	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	Conservación de la naturaleza, Biodiversidad, Responsabilidad Social Corporativa, Capacitación, Cambios legislativos, Participación, Investigación, Colaboración público-privada.	
Agentes y entidades participantes	Fundación Conama, Fundación Global Nature, Forética, Creando Redes, Quiero salvar el mundo haciendo marketing, Fundación Biodiversidad, Varias empresas	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Si
	Trabaja el proceso.	Parcialmente
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agentes que participan.	Parcialmente
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión.	Si
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Si
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	Si
	La evaluación de impacto.	Si
	Son proyectos dinámicos.	Si
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	Si
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	Si
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	Es necesario crear el clima que permita disminuir el "ego" de las organizaciones para construir un proyecto común que transcienda a todas.	Contexto
	Se necesita un esfuerzo adicional para conectar los enfoques y trabajos de cada organización al objetivo global del proyecto y no a las capacidades/ intereses inmediatos de cada uno.	Organización
	Para poder trabajar de forma sistémica hay que dejar claro el objetivo global del proyecto y recordarlo a cada paso, orientando cada parte del proyecto a su consecución.	Proyecto
	Las personas de las OSC deben recibir formación para comprender y asimilar una nueva forma de enfocar los problemas y desarrollar los proyectos.	Personas

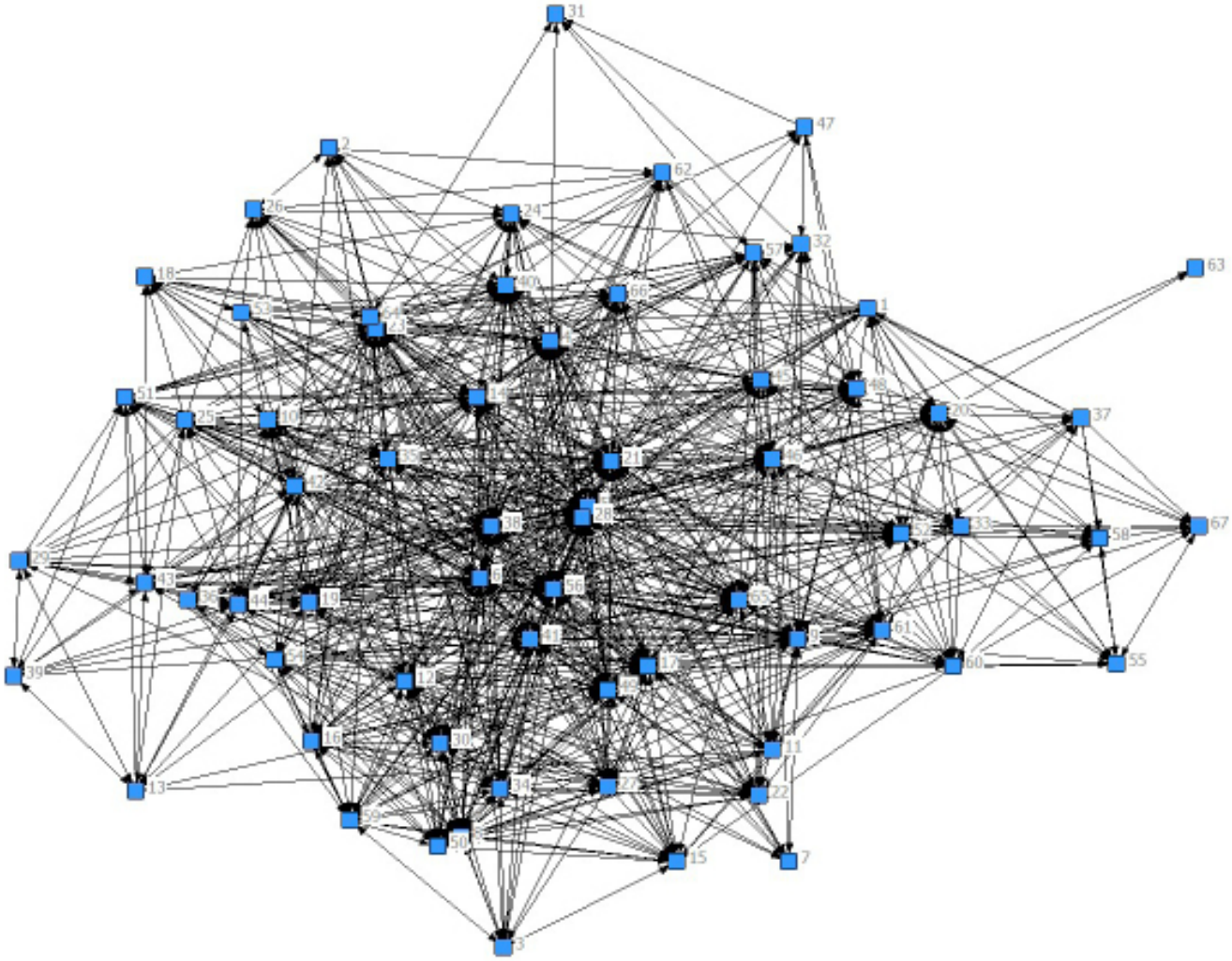
Entidad	RAIS FUNDACIÓN	
Proyecto	Adaptación de la estrucutra de la entidad a la nueva estrategia	
Descripción	En el año 2013 organizamos un proceso de reflexión para la obtención de una nueva estrategia en la entidad. Una vez diseñada y aprobada la misma, nos vimos en la necesidad de realizar un proceso para adecuar la estructura de la entidad a los desafíos y oportunidades de la nueva estrategia. Dado el nuevo enfoque de la estrategia la nueva estructura debería dar respuesta a un elemento esencial que era la trasversalidad definida por la interdependencia de los dos ejes de trabajo y los tres principios trasversales definidos en la estrategia. Para abordar este desafío se montó un proceso con bastantes elementos de la metodología sistémica, tanto en el diseño de la estructura como en el proceso participativo montado para definirla.	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	Abordar la trasversalidad de la nueva estrategia a traves de una estructura matricial en lso aspectos estratégicos.	
Agentes y entidades participantes	Patronato, Comité de Dirección, Gerentes y técnicos de la entidad, Connsultora Fresno the right link.	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Si
	Trabaja el proceso.	Si
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agentes que participan.	SI
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión	Si
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Si
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	
	La evaluación de impacto.	Parcialmente
	Son proyectos dinámicos.	Parcialmente
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	No
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	parcialmente
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	En efoque de los procesos participativos desde las relaciones y no solo desde las aportaciones.	Organización
	El lierazgo compartido por procesos como método para los proeyctos trasversales que necesitan la participación de varias partes de la organización.	Organización
	La puesta en marcha de equipos multinivel para el abordaje de procesos trasversales.	Proyecto
	La importancia del flujo de la información en los elementos y proeyctos estratégicos.	Organización

Entidad	ECODES	
Proyecto	Zaragoza, ciudad ahorradora de agua	
Descripción	El proyecto desarrolló, a lo largo de nueve años, y dividido en cuatro fases , líneas estratégicas para el uso eficiente del agua en la ciudad de Zaragoza articulando a las administraciones públicas, las empresas del sector, los medios de comunicación y a la ciudadanía, en este desafío colectivo. Para ello se pusieron en marcha campañas de sensibilización, difusión de buenas prácticas e implicación de las empresas del sector y de la ciudadanía. http://ecodes.org/agua-y-ecodes/diseno-y-realizacion-de-programas-de-sensibilizacion-y-demostrativos#.VfqGaBHtmkr	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	El proyecto "Zaragoza, ciudad ahorradora de agua" tuvo tres objetivos claros a lo largo de su desarrollo: • Ahorrar 1.000 millones de litros de agua en un año. • Crear 50 buenas prácticas en tipologías básicas de consumo (hospitales, industria, mercados, bares…). • Lograr 100.000 compromisos públicos a favor del ahorro de agua.	
Agentes y entidades participantes	El proyecto fue impulsado por ECODES con la colaboración de Acuaebro, IberCaja, ExpoZaragoza, Agenda 21, Instituto Aragonés del Agua, Gobierno de Aragón, Ayuntamiento de Zaragoza, Programa LIFE de la UE y Fundación Avina. A lo largo del proyecto se consiguió implicar a más de 600 entidades públicas y privadas.	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Si
	Trabaja el proceso.	Si
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agentes que participan.	SI
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión.	Si
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Parcialmente
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	
	La evaluación de impacto.	Parcialmente
	Son proyectos dinámicos.	Si
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	Si
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	Si
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	Es necesario Contrarrestar los problemas con soluciones. Por ejemplo, crear un contexto en que el ahorro del agua forme parte de los afanes de los actores más activos de la comunidad.	Contexto
	Es preciso vencer el miedo a perder el protagonismo y el control para poder cooperar.	Organización
	Resulta imprescindible generar confianza entre los actores principales. Para ello, hay que invertir tiempo, recursos y esfuerzo.	Contexto
	Una clave del éxito fue apoyar a los más innovadores y a los líderes del cambio, y crear una red de cómplices, pues este será el núcleo dinamizador que protagonizará el cambio.	Proyecto

Entidad	ECODES	
Proyecto	Red por la Sostenibilidad del Tercer Sector	
Descripción	Este proyecto trabaja para articular una red de cincuenta organizaciones sociales que ponen en práctica un modelo de gestión sostenible sobre cuatro aspectos: la sostenibilidad en la gestión de recursos, la eficacia y eficiencia, la medición del impacto que generan y el fortalecimiento de las entidades compartiendo experiencias y aprendizajes. http://www.rs3s.org/	
Horizonte de Objetivos u Objetivo	Agrupar, al menos, a cincuenta entidades sociales comprometidas con la sostenibilidad para diseñar conjuntamente metodologías y herramientas adecuadas de responsabilidad social para mejorar su eficacia, eficiencia y sostenibilidad, de forma que puedan mejorar su rol como agentes de cambio social y visibilizar su contribución al conjunto de la sociedad.	
Agentes y entidades participantes	La red nace de una alianza entre Fundación Pere Tarrés y ECODES, y un año después contaba ya con quince entidades que participan ac tivamente en la elaboración de indicadores y herra-mientas de medición y seguimiento. Actualmente, forman parte de la red: Atades Huesca, Atades Zaragoza, Fundación CONAMA, Asociación Itaca, Fundación COMTAL, Asociación Cluster Creixer, Fundación laboral San Prudencio, Tasubinsa, Fundación RAIS, Fundación Hazloposible, Fundación Tomillo, Asociación PROSEC y Global Humanitaria.	
Factores sistémicos que incorpora	Visión integral del sistema.	Si
	Trabaja el proceso.	Si
	EL proyecto tiene una visión común y largo placista consensuada con los agen-tes que participan.	SI
	El proyecto cuenta con múltiples actores.	Si
	Equipos multidisciplinares para la coordinación y gestión.	Si
	Formulación de proyectos multi-objetivo.	Si
	Se emplean metodologías de participación significativa para la identificación, seguimiento y proceso de aprendizaje continuo.	Si
	Se fomentan procesos de toma de decisión colaborativos y horizontales.	Si
	La evaluación de impacto.	Parcialmente
	Son proyectos dinámicos.	Parcialmente
	Involucran a múltiples financiadores que se integran como agentes activos en el proyecto.	No
	Aspiran, desde su singularidad, a la escalabilidad o replicabilidad por otros agentes y en otros contextos.	Si
		Incide en
Experiencias y Aprendizajes	Trabajar de forma colaborativa para mejorar los sistemas de gestión supone un acto de sinceridad y transparencia que implica un cambio en la concepción de la propia organización.	Organización
	La medición y comunicación del impacto de las OSC es especialmente comple-jo por la amplitud del mismo.	Organización
	El tercer sector es enormemente heterogéneo, lo que supone una dificultad a la hora de encontrar criterios, indicadores y herramientas comunes.	Contexto
	Ser conscientes de las repercusiones que nuestra acción tiene sobre el planeta no siempre es fácil, ni siquiera en las OSC.	Organización

ANEXO 7

Diagrama de las relaciones entre las personas en la Fundación Tomillo después de Barrios Sostenibles



Notas:

1. Cada nodo de la red constituye un individuo de la red que conforma la Fundación Tomillo
2. Cada línea constituye un vínculo entre dos individuos

