
CUADERNILLO DE CAMBIO SISTÉMICO PARA EMPRENDEDORES SOCIALES

Enero 2020

Ashoka México, Centroamérica y el Caribe

ASHOKA

Ashoka es la organización global, con 35 años de experiencia, que impulsa el emprendimiento e innovación social. Tiene la red de emprendimiento social más grande y poderosa del mundo, con más de 3,300 emprendedores en 89 países.



Ashoka promueve una cultura donde "Todos podemos ser agentes de cambio" para impulsar que la sociedad incida en la construcción de soluciones sociales a los problemas más apremiantes. Creemos en un mundo de esquemas colaborativos en el que se rompen las barreras entre sectores, lo que permite desarrollar proyectos innovadores y de alto impacto social con la participación y contribución del sector privado, académico, social y público. Trabajamos con jóvenes, universidades, empresas, empresarios y organizaciones sociales para detonar su potencial de cambio.

NUESTRA MISIÓN

Ashoka es una organización global que crea las condiciones para que cada individuo cuente con las habilidades, conocimientos y herramientas en emprendimiento e innovación social para convertirse en agentes de cambio.

NUESTRA VISIÓN

Una organización referente y líder en la región en emprendimiento e innovación social, que articula y acompaña colaboraciones intersectoriales para escalar el impacto colectivo.



INTRODUCCIÓN

¿Por qué esta caja de herramientas?

El mundo experimenta un patrón de cambio a una tasa sin precedentes. En un sentido muy positivo, muchos de estos cambios están rompiendo barreras y generando nuevas dinámicas de colaboración intersectorial nunca antes vistas, sin embargo, como resultado de estas nuevas dinámicas sociales, la cantidad de retos también se han incrementado, y el número de problemas ha superado al número de solucionadores.

Ashoka es la organización global que hace más de 40 años acompaña la transición hacia un nuevo paradigma, activando redes para que todas las personas puedan desarrollar habilidades creativas para resolver problemas sociales y ambientales; en otras palabras, un mundo donde el entorno que promueva una visión de cambio sea la norma y no la excepción.

A pesar del esfuerzo que hemos puesto en construir un mundo de agentes de cambio, un patrón preocupante ha surgido al reconocer que la mayoría de agentes de cambio, emprendedores e innovadores sociales no se encuentran equipados con las habilidades críticas necesarias para lograr cambios que resuelvan los problemas socioambientales desde la raíz y es por esto que, Ashoka cocrea la presente caja de herramientas que te permitirá ejercitar una mirada de cambio sistémico para realizar proyectos, iniciativas y movimientos de emprendimiento e innovación social con el potencial de cambiar estructuras institucionales y sociales sembrando la posibilidad de un cambio transformacional.



¿A quién está dirigida esta Caja de Herramientas?

- A los y las emprendedores e innovadores sociales comprometidos en impulsar acciones de impacto social y ambiental positivo que resuelvan problemas desde la raíz.
- A los y las estudiantes que estén interesados o estén pensando cocrear una iniciativa o proyecto de innovación o emprendimiento social de alto impacto.
- A los y las docentes que quieran promover competencias de innovación y emprendimiento social desde el cambio sistémico dentro de sus ecosistemas educativos.

¿Cómo se ha construido esta Caja de Herramientas?

Este documento se basa en una extensa revisión y síntesis de literatura sobre innovación y emprendimiento social desde el cambio sistémico. Al final se puede encontrar un listado de referencias donde consultar más información a detalle para aplicar las herramientas presentadas que te permitirán escalar el impacto de tus proyectos e iniciativas socioambientales.



"Los emprendedores sociales no se conforman con dar el pescado o enseñar a pescar. Sino que, no descansarán hasta haber revolucionado la industria de la pesca."

-Bill Drayton, Fundador de Ashoka



ÍNDICE

Teoría del cambio sistémico

¿Qué es un sistema?

La complejidad

Fallos sistémicos

Pensamiento sistémico

¿Qué es el cambio sistémico en el emprendimiento social?

Cambio sistémico vs material

Tipos de cambio sistémico

Niveles de impacto

Práctica de cambio sistémico

Círculos de causalidad

Enfoque del cambio sistémico (problema, raíz del problema, visión sistémica, pasos clave, estrategia de impacto)

¿Cómo identificar un cambio sistémico? ¿Cómo crear un cambio sistémico?

Ejercicios de cambio sistémico en los diferentes niveles de impacto

Nivel 1: Servicio directo

Nivel 2: Servicio indirecto o servicio directo escalado

Nivel 3: Cambio sistémico

Nivel 4: Cambio de paradigma

Como toda nueva disciplina, tendrás que conocer sus fundamentos para tener las bases teóricas y así poder lograr un buen desempeño en la práctica. A continuación, te proporcionamos todo lo que necesitas saber para entender a qué nos referimos cuando hablamos de cambio sistémico. Si consideras saber lo suficiente y lo que quieres es empezar con la práctica, puedes ir directo a la caja de herramientas, de lo contrario... ¡COMENCEMOS!



TEORÍA DE CAMBIO SISTÉMICO

¿Qué es un sistema?

Se entiende por sistema, a aquel conjunto de elementos interconectados entre sí, organizados de tal forma que se cumpla determinado propósito. Para que te sea más fácil entenderlo, piensa en un sistema digestivo, sus elementos serían los dientes, las enzimas, el estómago y los intestinos. Es fácil imaginar su conexión, misma que permite el paso de los alimentos para cumplir el propósito final: transferir los nutrientes a la sangre.

Con esto en mente, te preguntarías entonces si existe algún objeto que no sea un sistema... la respuesta es afirmativa. Esto hace referencia a una conglomeración sin ningún tipo de conexión, lo vemos en arena esparcida en un camino, podemos quitar o agregar y el camino no se verá afectado. Por el contrario, si a tu sistema digestivo le quitas un órgano, rápidamente se percibe cómo afecta a todo el sistema.

La complejidad

Los sistemas de los que hablamos son frecuentemente descritos como "complejos". Es importante que conozcas que la complejidad, cuando de sistemas hablamos, hace referencia a que están compuestos por muchos componentes, mismos que son dinámicos, y además son capaces de adaptarse. Lo anterior lo observamos cuando los elementos de un sistema aprenden de sus comportamientos anteriores y esto los lleva a cambiar su manera de relacionarse en el sistema.

Esta misma complejidad da origen a la *complejidad dinámica*, la cual, es posible encontrar en situaciones donde la causa y el efecto son poco perceptibles o difíciles de identificar. En ella, los esfuerzos de intervención en un sistema son perceptibles a corto plazo, sin embargo, pareciera no surtir efecto a lo largo del tiempo, por lo menos no a simple vista. De esta forma, sabemos que cuando una acción tiene efectos drásticamente distintos a corto y a largo plazo hay complejidad dinámica.

De la misma forma, cuando las intervenciones no producen consecuencias obvias, podemos decir que se trata de una complejidad dinámica. De aquí que los sistemas sean tan complejos, distintos participantes intervienen, cada uno con una mentalidad, capacidad de corregir sus errores y trabajar en conjunto. Lo que repercute directamente



en la composición de un sistema y retrasa, por periodos incluso indeterminados, su óptimo funcionamiento. ¿A qué crees que se deba esto? Ciertamente, a que el pronóstico, la planificación y los métodos analíticos convencionales no están equipados para afrontar la complejidad dinámica, por el contrario, se concentran en la complejidad de los detalles, que no abarca una visión y entendimiento a nivel sistema.

Te habrás dado cuenta de que la comprensión de la complejidad dinámica es requerida para hallar un *punto de apalancamiento*, una estrategia que te ayuda a identificar donde puedes intervenir en el sistema para causar mayor impacto con menos inversión de energía. Seguiremos hablando de esto para que te quede más claro y puedas ir ejercitando las habilidades de un líder y pensador sistémico.

Fallos en el sistema

Seguramente tú también, desde una corta edad, fuiste capaz de percibir los fallos en los sistemas cotidianos en los que convivías. Y si los hay, más ahora sabiendo que los sistemas son complejos. Antes de comenzar, me gustaría que pensaras en cualquier situación que represente un fallo en el sistema.

Si lograste pensar en algún caso, probablemente se cruzaron por tu cabeza alguno de los siguientes problemas globales: Calentamiento global, agotamiento de la capa de ozono, el narcotráfico internacional, los déficits comerciales y presupuestarios. Si fue así, estás en lo correcto, ya que son problemas que no tienen una causa simple y local, son problemas sistémicos.

La complejidad resulta abrumadora, y de esto se deriva el que las organizaciones, empresas, gobierno, academia, emprendedores sociales y todos aquellos involucrados en la transformación social, se desquicien, porque a pesar de los esfuerzos individuales y los proyectos innovadores, no pueden integrar una visión e impacto que logre el cambio de los sistemas actuales en los que vivimos.

Para lograr el cambio sistémico, tendrás que dominar algunos conceptos. Los temas que veremos a continuación te permitirán cambiar tu perspectiva, ver el nuevo mundo o ver el mundo desde un nuevo lente.



Pensamiento sistémico

Un cambio sistémico involucra un pensamiento sistémico, lo que se traduce en ver al conjunto de partes como un todo, y olvidarnos de “es demasiado complejo para mí” y comenzar a incluir en nuestro pensamiento la complejidad. Es una disciplina para ver las “estructuras” que subyacen a las situaciones complejas y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. Al ver la totalidad aprendemos a alentar la salud. La reestructuración de nuestro pensamiento es necesaria para un pensamiento sistémico y no es tarea sencilla, el aprendizaje de un nuevo lenguaje es difícil al principio, pero se facilita cuando dominas los conocimientos básicos. Y suena muy atractiva la idea de dejar de pensar en el ser humano como un individuo que reacciona con impotencia para comenzar a verlo como partícipe activo en la moderación de la realidad, dejar de reaccionar al presente para construir el futuro. Tal parece que es ir un paso adelante. Como quinta disciplina el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una persona u organización se piensa y se posiciona en el mundo.

Para que quede más claro, podemos entender la manera de pensar desde el cambio sistémico a través del siguiente ejemplo:

Supongamos que vemos agua caer y desperdiciarse. Normalmente lo que hacemos es buscar trapos o cubetas para solucionar el problema que vemos a corto plazo.



Sin embargo, si pensamos más allá, con una mirada de cambio sistémico, buscaríamos la causa de ver el agua caer y desperdiciarse y llegaríamos a darnos cuenta que el agua está saliendo de un grifo con una llave que podríamos cerrar para acabar así con la raíz del problema.



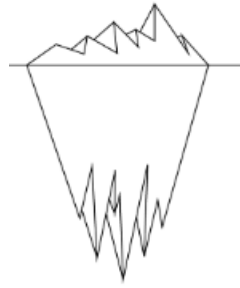
¿Qué es el cambio sistémico en el emprendimiento social?

Hemos mencionado anteriormente el “cambio sistémico en el emprendimiento social”, pero tal vez te estarás preguntando, ¿qué es todo esto? Para comenzar, Ashoka define a un emprendedor social como alguien que está preocupado por crear un nuevo equilibrio y cambiar un sistema anticuado. La diferencia entre un emprendedor empresarial y uno social es que el segundo busca servir a una población desatendida o vulnerable, es decir que busca resolver un problema socioambiental mediante su emprendimiento. Bill Drayton explica que, los emprendedores sociales no están satisfechos con solo dar un pescado o enseñar a pescar. Los emprendedores sociales reconocen el patrón detrás del problema y no descansarán hasta haber revolucionado la industria pesquera.

Bill Drayton define a un emprendedor social de cambio sistémico como alguien que “reconoce cuando una parte de la sociedad está atorada en un patrón ineficiente o dañino y concibe una alternativa mejor y más segura para hacer que esa visión de cambio sea viable y efectiva para que posteriormente se convierta en una nueva realidad. Cada gran cambio de patrones dispara cascadas de innovaciones, adaptaciones y aplicaciones locales.” Y es precisamente este cambio sistémico el nivel de impacto que la red de Emprendedores Sociales de Ashoka persigue.

El cambio sistémico ocurre debajo de la superficie, comúnmente representado por un *iceberg*.





Te preguntarás cuál es la relación de un trozo de hielo con el cambio sistémico, te explico... La parte del *iceberg* que se encuentra sobre la superficie representa los efectos que son fáciles de ver en determinada acción. Debajo de la superficie, aunque no es lo que observamos, tenemos la parte más grande y por ello con más posibilidad de impactar, esta parte es la que corresponde a las raíces de los problemas. Normalmente, en vez de resolver las causas del problema, emprendes una serie de acciones para atender las consecuencias. El nivel más profundo de este *iceberg*, y por tanto el más complicado, es el cambio de sistemas y de mentalidad, si apuntamos hacia ellos con nuestras ideas, proyectos e iniciativas de cambio lograremos vivir una nueva realidad de bienestar en el mundo.

Cambio Sistémico vs Material

Ahora que sabes lo que es un cambio sistémico, es importante que sepas que existen problemas sistémicos y problemas materiales, los cuales requieren sus respectivos cambios.

Te explico, hay una diferencia crucial entre el cambio sistémico y el cambio material. El cambio sistémico atiende un problema que está profundamente arraigado a la cultura de una sociedad. Por el contrario, el cambio material está enfocado en los meros subproductos de un sistema defectuoso, creando entonces solo impacto superficial en una parte limitada del problema completo, es decir, se atiende el síntoma; no la causa de raíz.

La diferencia puede ser ilustrada con una hierba de jardín. Aunque el problema material (el tallo, las hojas y las espinas) son fácilmente percibidas, la raíz del problema está debajo de la tierra. Las raíces pueden estar extendidas hasta las profundidades de la sociedad, dando espacio al nacimiento de muchos problemas materiales. Solamente atender problemas materiales sería análogo a cortar las hojas y el tallo de la hierba. No estaríamos eliminando



la fuente del problema— la raíz. Así, los Emprendedores Sociales de la red de Ashoka miran más allá de los problemas materiales y apuestan a los cambios para impactar el sistema.

Por ejemplo, el rechazo cultural de los anticonceptivos (problema sistémico) está en la fuente de los embarazos adolescentes frecuentes (un problema material). Similarmente, los procesos de gobierno corruptos (problema sistémico) están en la fuente de la baja participación electoral (un problema material).

Tipos de cambios sistémicos

Respecto a estos cambios sistémicos de los que hablamos, Ashoka ha encontrado que los emprendedores sociales trabajan a través de cinco caminos principales para crear el cambio social sistémico. Uno de ellos es la innovación dentro de las dinámicas de mercado y cadenas de valor, como la creación de nuevos mercados o valores donde no existían previamente. Otro de ellos es el cambio en política pública y normas industriales a través de la acción ciudadana y la redacción de nueva legislación. Otros emprendedores sociales se enfocan en la inclusión y empatía de grupos vulnerables y marginados. Por otra parte, algunos otros trabajan para crear congruencia entre lo empresarial y lo social a través de sociedades de empresas o enlaces entre ramas lucrativas y proyectos sociales. Finalmente, muchos emprendedores sociales trabajan por una cultura de cambio a nivel nacional.

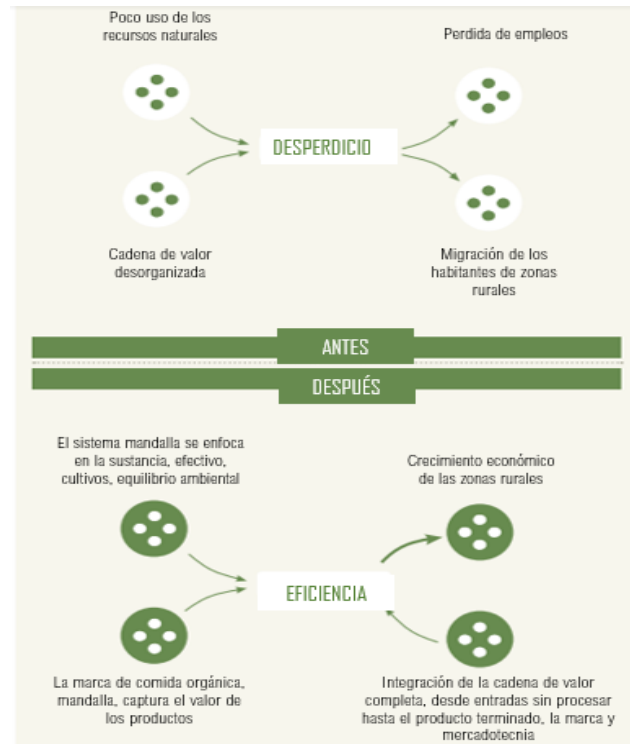
Para que entiendas de qué trata cada uno de los tipos, a continuación, te presentaré algunos ejemplos de cada uno de ellos:

1. Dinámicas de mercado y cadenas de valor

A través de Fairtrasa, proyecto del emprendedor social Patrick Struebi, se creó un sistema híbrido de certificación que permite a los pequeños productores tener acceso a nuevos mercados, incrementar sus capacidades de producción y llevar nuevos productos al mercado internacional. Los pequeños productores de frutas y verduras ahora pueden estar certificados como "comercio justo" y competir en el mercado internacional. Anteriormente, esto era imposible debido al largo y complicado proceso de certificación. Struebi cultivó relaciones exitosas entre vendedores por mayoreo y pequeños granjeros para crear una industria de múltiples marcas y certificaciones que enlaza el comercio justo con la sostenibilidad y el empoderamiento de las comunidades. Demostró a las organizaciones internacionales el valor que los consumidores ponen en la conciencia social y revolucionó la industria de la exportación en el proceso.



A continuación, te mostramos una imagen que representa el cambio que ocasionan las dinámicas de mercado y cadenas de valor en un sistema. Con ello podrás darte cuenta del cambio, que representa el cambio sistémico, como su nombre lo dice.



2. Política pública y normas industriales:

A través de Candidate Watch (Observación de candidatos) y Parliament Watch (Observación del parlamento), Gregor Hackmack incrementa la confianza y la comunicación entre el público y los oficiales electos al monitorear los registros de votación y permitir a las personas publicar preguntas públicas. Gregor también facilita el diálogo directo entre ciudadanos y candidatos o miembros electos del parlamento a través de sus dos plataformas en línea. Con estas plataformas, Gregor pone en evidencia los asuntos comúnmente "escondidos" de la política parlamentaria y abre la posibilidad para que los ciudadanos puedan monitorear las acciones de los políticos a través del tiempo. Gracias a sus innovaciones, ahora existe una plataforma imparcial en línea que facilita el diálogo entre ciudadanos y sus representantes electos y, por ende, incrementa la transparencia gubernamental.

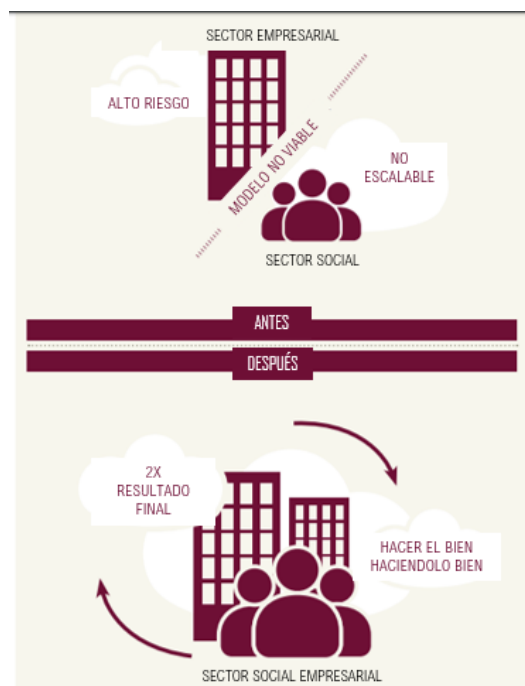
En la siguiente representación puedes observar cómo se invierte el problema y pasa de incrementar a reducirse con la implementación de políticas públicas y normas industriales estratégicas.



3. Inclusión y empatía

Thorkil Sonne está trabajando para crear un millón de empleos para personas que se encuentran en el espectro autista mediante el trabajo con empresas que necesitan personas con memoria sobresaliente o atención extrema a los detalles. Thorkil creó Specialisterne, una empresa que hace pruebas a software y evaluaciones para emplear a adultos que se encuentran en el espectro autista y son altamente funcionales. Así, usa sus habilidades únicas para superar al mercado y ofrecerle a un grupo normalmente aislado la oportunidad de vivir activa y productivamente.

Las personas en el espectro autista tienen necesidades vocacionales muy distintas que otras personas con discapacidades del desarrollo, así que pueden beneficiarse por un ambiente laboral que capitaliza sus habilidades y les da un sentido de pertenencia e inclusión. Es así como es posible pasar de un modelo no viable a un modelo de impacto, observa a continuación:

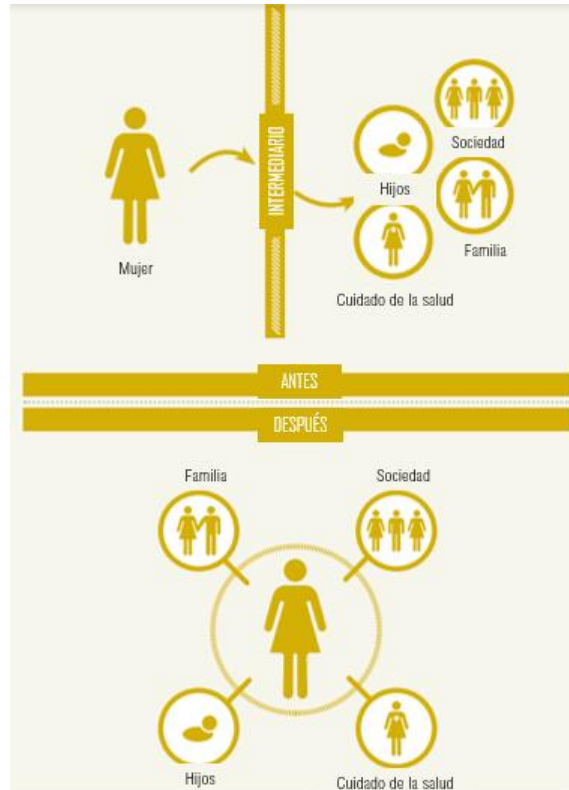


4. Congruencia entre lo empresarial y lo social

David Kuria trabaja con comunidades para construir baños y duchas de pago por uso, conectándolos con pequeñas empresas para proveer instalaciones privadas y dignas en un modelo de negocios sostenible. Además, estas instalaciones son mantenidas por jóvenes. Al conectar la sanidad con la dignidad, David está equipando de manera exitosa a las comunidades de sectores informales con herramientas y habilidades que requieren para gestionar su saneamiento. Él facilita una identificación de recursos locales y el diseño y administración de las instalaciones de sanidad, todo liderado por la misma comunidad. Así, los baños son inversiones rentables para los inversionistas privados.

Además, David proporciona programas de educación en salud pública para incrementar el conocimiento y la conciencia sobre la higiene para las comunidades de barrios en pobreza y asentamientos irregulares, así como a los inversionistas privados y las autoridades de la ciudad para asegurar la gestión apropiada de las instalaciones. Ahora, más de 800,000 personas tienen acceso a baños que están limpios y que permiten un trato digno.

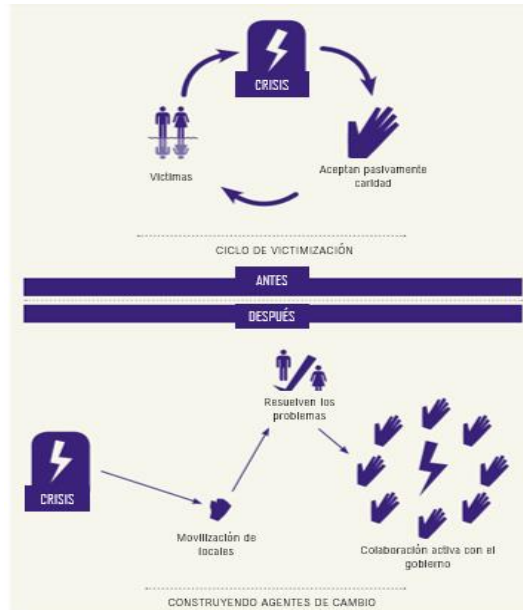
Con el siguiente ejemplo, te mostramos como ha ido siendo posible incluir a la mujer en distintos sectores, lo que ha logrado un impacto significativo en diferentes sistemas:



5. Nueva cultura de cambio

Kathryn Hall-Trujillo ayuda a que las mujeres entiendan su propio poder para crear cambio a través de su iniciativa: *Birthing Project*. Gracias a su proyecto, el promedio de peso de un recién nacido ha cambiado de 2.9kg a 3.4kg. A través de *Birthing Project*, está construyendo un sistema de apoyo social que permite que las mujeres afroamericanas se apoyen entre ellas para tener bebés y vidas más sanas. Kathryn creó grupos de mujeres que se emparejan uno-a-uno con mujeres en riesgo: son amigas embarazadas (*Sister Friends*) para ser mentoras mientras transitan el laberinto de los cuidados prenatales. El proyecto es un espacio estructurado para que las mujeres afroamericanas se apoyen entre ellas con empatía, haciendo redes que, muchas veces, los miembros de comunidades urbanas necesitan.

Te muestro también de forma visual para que visualices el poder que tiene el cambio de cultura para lograr un cambio sistémico.



Cualquier acción que realices, por mínima que sea, generará un impacto, ¿estás de acuerdo? Ahora, al referirnos al emprendimiento social, estos tienen su razón de ser en la transformación positiva de la sociedad, por lo que cualquier acción realizada en esta área se verá reflejada en la mejora de la sociedad.

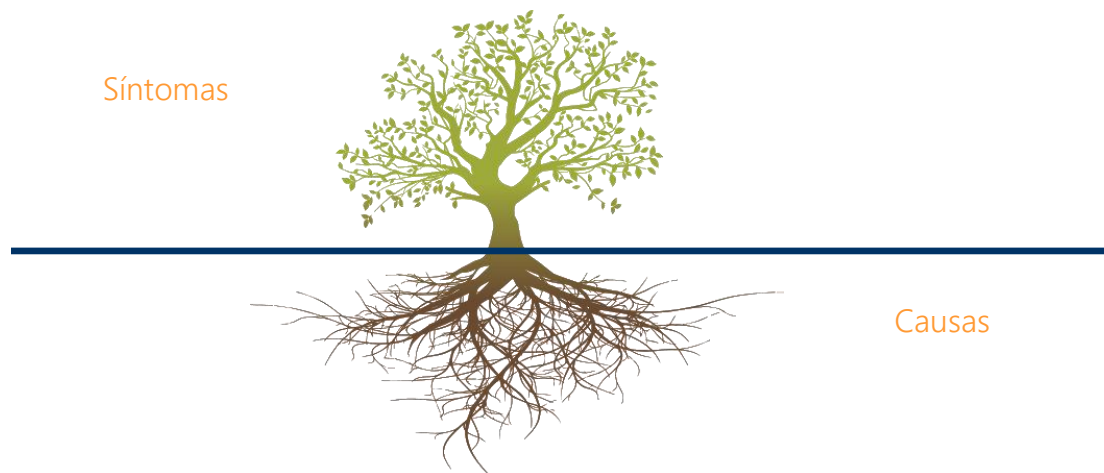
Pero ¿cómo puedes saber el impacto que está alcanzando tu proyecto? Es aquí donde entran los niveles de impacto: Servicio Directo, Servicio directo escalado o servicio indirecto, cambio sistémico y cambio de paradigmas. Los cuales funcionan como medidas para cuantificar el impacto y nos adentraremos a ellos en las siguientes lecturas y ejercicios.

Niveles de impacto

Para que conozcas a fondo cada uno de los cuatro niveles te explico con el siguiente ejemplo:

En un pueblo se registró un reciente incremento en el número de jóvenes embarazadas. Esto ocasiona un problema para ellas al tener que renunciar a sus estudios por la necesidad de trabajar para mantener a su bebé. Para solucionar este problema puedes actuar desde los diferentes niveles de impacto:

- 1) El primer nivel de impacto sería realizar actividades para recolectar dinero, donarlo a estas madres jóvenes a manera de becas para que puedan seguir estudiando con lo necesario para cuidar y alimentar a su bebé, supongamos que logras apoyar a 5 madres, este nivel es nombrado "servicio directo" y es el que con propicias con acciones inmediatas de primer alcance.
- 2) El segundo nivel, "servicio directo escalado", involucra un impacto indirecto, así podrías armar un comité que realice actividades para recolectar dinero para la causa y así, en vez de apoyar a 5 jóvenes, podrías lograr apoyar a 50 jóvenes. Pero, podríamos ir más allá.
- 3) El tercer nivel de "cambio de sistémico" donde podrías integrar áreas de trabajo entre el comité de forma que existan encargados para crear campañas de métodos anticonceptivos, y así disminuir el número de jóvenes afectadas por este problema.
- 4) Finalmente, el cuarto nivel de impacto "cambio de paradigmas" se trata de revolucionar la mentalidad en torno al tema. Cambiar la visualización de la educación sexual como algo que debe ser difundido a las comunidades más aisladas, en pequeños poblados, provocando así incluso, un cambio cultural.



Como puedes ver en la imagen, los primeros niveles de impacto responden a los síntomas del problema para avanzar después a su raíz y tú ¿en a qué nivel o niveles de impacto trabajas?

Toma más tiempo en entender el problema,
las evidencias y los conductores sistémicos
detrás del problema te llevarán a una **solución**
sistémica genuina.

Prácticas hacia el cambio sistémico

Análisis del problema

Análisis del problema

El análisis del problema a menudo es apresurado, dado por sentado y no es sostenido por evidencia. Si enfocas con mayor profundidad tu atención al problema podrías generar una nueva perspectiva, ahorrar tiempo y recursos y lograr una estrategia de alto impacto.

Lo primero que debemos trabajar para avanzar soluciones hacia el cambio sistémico es entender de manera profunda el problema. Aquí algunas herramientas que pueden ayudarte:

-> Árbol del problema

Es una herramienta para tomar una decisión informada sobre las causas raíz que mantienen al problema en su lugar y que necesitan ser transformadas. El árbol de problemas es un diagrama visual que asocia una cadena de causas y efectos dando la oportunidad de analizar las causas de un problema.

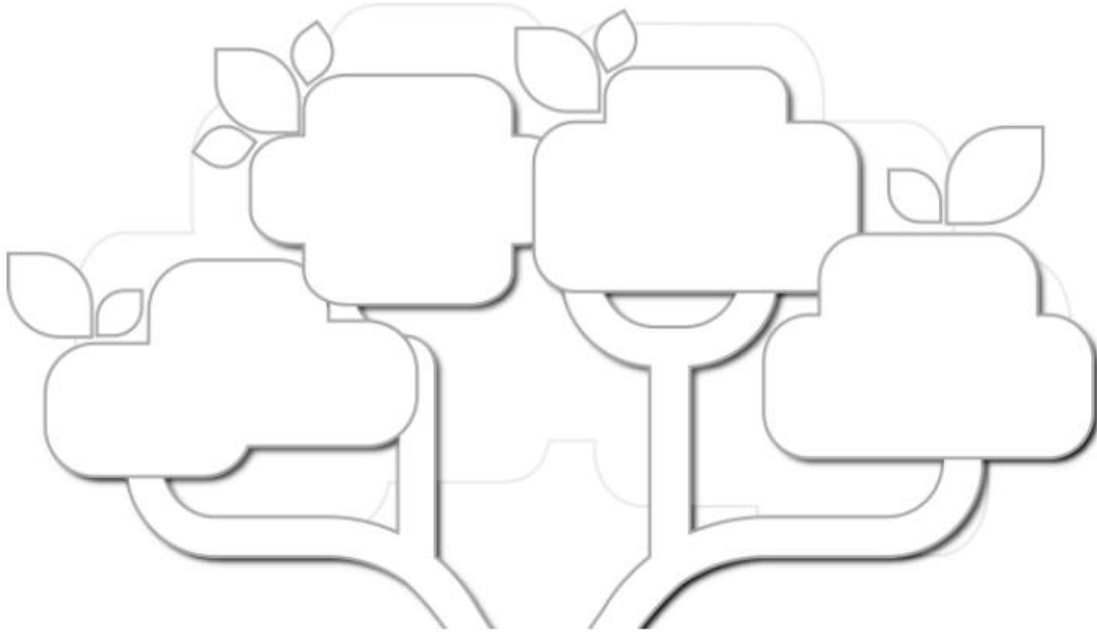
El método alude a las partes más importantes de un árbol: troncos, hojas y raíces. Donde según esta metodología, cada parte representa algo en específico, te explico lo que representa cada uno:

1. El tronco. El problema principal.
2. Las hojas. Los efectos o consecuencias.
3. Las raíces. Las causas de los problemas.

Corona = Consecuencias

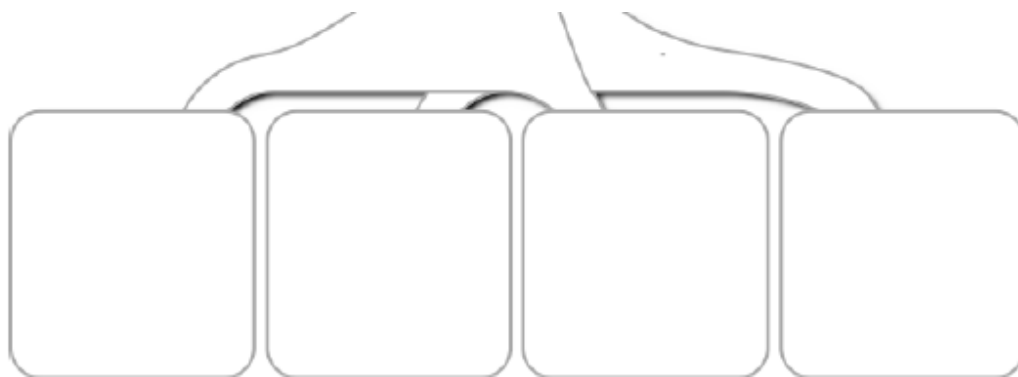
Preguntas guía: ¿Por qué te importa el Gran Problema? ¿Qué sucede si el Gran Problema no se resuelve en términos de consecuencias sociales, económicas y políticas? ¿Por qué deberían otras partes interesadas estar preocupadas o interesadas?





Tronco = EL GRAN PROBLEMA

Preguntas guía: ¿Por qué haces lo que estás haciendo? ¿Qué gran problema o injusticia te motiva y a tu equipo a tomar acción en primer lugar?



Raíces = Causas raíz

Preguntas guía: ¿Por qué existe este problema? ¿Qué lleva al problema? ¿Qué sistema es responsable de crear y mantener la causa raíz que has identificado?

Existe un último punto, en el cual se sugiere que inviertas el árbol. Ahora, el problema negativo del tronco puede ser sustituido por una formulación positiva, que sería el objetivo general de un plan de acción, plan de negocios o lo que sea que estés trabajando. De esta forma, las raíces y causas se convierten en acciones para lograr el objetivo general (evita que no estén sujetas a cambios), y las hojas/efectos en resultados que se obtendrían a largo plazo.

Verifica la coherencia y consistencia entre los medios y fines planificados para que logres transformar la técnica en un plan de acción, sin olvidar delimitar el alcance del trabajo.

-> Cinco porqués

Será de mucha utilidad el que conozcas la técnica de cinco porqués, ya que esta te ayudará a encontrar la raíz de los problemas, y así poder tener un nivel de impacto sistémico ¿Cómo funciona?, te muestro:

Antes de comenzar debes tener claro el problema a analizar, te recomiendo hacerlo en conjunto. Comienza lanzando al equipo una pregunta general relacionada con el problema y continúa preguntando ¿por qué? Cinco veces consecutivas (puedes prolongarlo las veces que sea necesario). No olvides escribir las respuestas, ya que estas serán la guía para establecer un plan de acción, gestionar los siguientes pasos y finalmente ¡concluye compartiendo la información recabada durante el proceso! Sencillo, ¿no? Pero notarás la gran utilidad. Te dejo la siguiente plantilla, la cual puedes utilizar a la hora de realizar la dinámica:

PLANTILLA LOS CINCO PORQUÉS

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	
↓	
¿POR QUÉ ESTÁ OCURRIENDO ESTO?	
¿POR QUÉ ESTO?	RAZONES
¿POR QUÉ ESTO?	RAZONES
¿POR QUÉ ESTO?	RAZONES
¿POR QUÉ ESTO?	RAZONES
¿POR QUÉ ESTO?	RAZONES



-> Círculos de causalidad

Un diagrama sistémico o un círculo de causalidad, se basa en el término "retroalimentación", por lo que tienes que comenzar desaprendiendo, específicamente sobre la definición que tienes para el término "*feedback*", en el pensamiento sistémico *feedback* es un axioma que toda influencia es causa y efecto. Desde la perspectiva sistémica, el actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él, el entenderlo representa un profundo cambio de conciencia. Nos permite ver que continuamente recibimos influencia de la realidad, como también ejercemos influencia sobre ella.

El primer paso para romper con el marco mental reactivo que se genera inevitablemente con el pensamiento lineal es ver la realidad sistémica como círculos de influencia en vez de líneas rectas. Tener presente que cada círculo cuenta una historia, y al darnos cuenta que al seguir los flujos de influencia, encontraremos patrones que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Los círculos de causalidad pueden ser virtuosos o viciosos, la gasolina, por ejemplo, al pensar que habría desabasto, los habitantes comenzaron a llenar sus tanques, al ver otros ciudadanos que lo hacían se convencieron de que era real por lo que se fue expandiendo.

Por otro lado, están los círculos virtuosos, donde, por ejemplo, al hacer ejercicio nos sentimos mejor, por lo que hacemos más ejercicio y nos sentimos aún mejor. Aplicado en una empresa, la satisfacción de un cliente al adquirir un producto se refleja en una promoción de boca en boca y el aumento de las ventas.

Al realizar círculos de causalidad es importante reconocer el efecto Pigmalión, que es reconocer el poder que tiene una pequeña acción de lograr un gran impacto, así es como cada movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección. Según Meadows también podemos llamarlo puntos de apalancamiento, lugares dentro de un sistema complejo (una corporación, una economía, un organismo vivo, una ciudad, un ecosistema) en los cuales un pequeño ajuste en un punto puede producir grandes cambios en todo el sistema.

Ahora, piensa en el problema que quieres resolver y haz tu propio círculo vicioso iniciando por reconocer las causas de la acción que da pie al problema. La cadena causal subsiguiente se construye "hacia atrás", preguntando en cada nodo "¿por qué sucede esto?" para encontrar el nodo anterior. Un nodo puede tener más de una causa. Las relaciones causales deben ser lógicas (evidentes). Hay que poner especial atención en que



el flujo de retroalimentación representado sea lógico y no se trate más bien de “una línea pintada como un círculo”.

Observa a continuación, cómo se construyen los ciclos de retroalimentación negativos y positivos.



Una vez terminado el ciclo, revisa que sea fluido y lógico leído en ambos sentidos: hacia atrás, ligando los nodos con “lo que sucede debido a que...”; y hacia adelante, ligando los nodos con “lo que ocasiona que...”. Lograr un ciclo lógico requiere mucho trabajo de pulirlo y revisarlo.

Finalmente, tenemos que dejarte claro que el verse inmerso en un nuevo lenguaje, no significa abandonar el lenguaje lineal, no es preciso renunciar al español para aprender inglés, como de la misma forma aun entendiendo el lenguaje circular habrá muchas situaciones donde las descripciones lineales simples bastan y la búsqueda de procesos de retroalimentación es una pérdida de tiempo, estos serán útiles a la hora de afrontar problemas de complejidad dinámica.

Estrategias para el cambio sistémico

-> Estructura de las 5 Rs

En lo que respecta a las 5Rs, debes tener en cuenta que son cinco dimensiones de los sistemas: resultados, roles, relaciones, reglas y recursos. Las cuales, funcionan como el foco local de los sistemas, por lo tanto, te puede funcionar como una guía, para identificar y monitorear las intervenciones diseñadas y así fortalecerlas.

Ahora, te comento que el análisis de las 5Rs se basa en “la práctica de los sistemas”, que es el conjunto del pensamiento y el trabajo sistémico. La práctica de los sistemas es un proceso con secuencia en cuatro fases:

- Escuchar: presta especial atención en escuchar el sistema para lograr apreciar cómo es que opera.
- Involucrar: Hace referencia a que inclines el sistema a que promueva el cambio, mediante intervenciones diseñadas para modificar las interacciones de acuerdo con los resultados deseados.
- Descubrir: ahora que has implementado intervenciones, tendrás que descubrir qué efectos están teniendo, para finalmente...
- Adaptar: donde deberás adaptar estas mismas intervenciones en respuesta a los descubrimientos para promover las interacciones que tuvieron rendimiento en la mejora de los resultados.

Es necesario que comprendas estas cuatro fases, para que así puedas analizar y mejorar cada una de las 5Rs. Este marco de referencia es muy útil para que identifiques aspectos clave de tu sistema, que son importantes para entender cómo funciona y a partir de dónde es conveniente introducir el cambio.

Todos los elementos de un sistema se encuentran interrelacionados, estas conexiones ocurren mediante actores humanos y organizaciones en los sistemas. Por lo que existen distintos actores con *roles* específicos que establecen relaciones, *relaciones* que dependen del ingreso de ciertos *recursos* y producen ciertos egresos como *resultado*. Claro que como sabes, existen sistemas que regulan nuestro actuar con determinadas *reglas*.

Además, cada sistema existe en un determinado ambiente, y este tiene cierta influencia



sobre el sistema, y viceversa. Ahora que identificas la parte a la que pertenece cada uno de los 5Rs hablemos de cada uno de ellos:

- Resultados. Los esfuerzos de una organización están destinados al alcancé una un resultado específico, reducir la muerte de infantes o incrementar el acceso a agua potable, por ejemplo.
- Roles y relaciones. Los actores pueden ser organizaciones o individuos. Sin embargo, son aún más importantes las funciones específicas de los actores, que los actores mismos, estas funciones son lo que llamamos "roles". Aprende a diferenciarlos, porque un simple actor puede llevar a cabo distintos roles en un sistema, como también diferentes actores pueden tomar un mismo rol. Te doy un ejemplo para que los comprendas mejor, el sistema de un servicio de paquetería consta de los roles de "proveedores", "usuarios" y "fundadores" y otros más. Las relaciones sostienen una estrecha relación con los roles. ¿Puedes imaginar el por qué? Esto se debe a que las relaciones hacen referencia al tipo de interacción que sucede entre los actores de roles particulares, ya sea de tipo formal, informal, fuerte, débil, mutua o en un solo sentido, desde una relación productiva hasta destructiva.
- Reglas. Hacen referencia a las leyes formales, regulaciones o estatutos menos importantes que las normas, incentivos y expectativas que tienen influencia en la estructura de un sistema y cómo es que este sistema funciona.
- Recursos. Esta engloba los distintas y variadas entradas que son transformadas en resultados. Desde recursos financieros (ya sea que vengan de gobierno, el sector privado, o cualquier otra fuente), recursos naturales, recursos humanos, etc. Enfócate en identificar los recursos que son requeridos como combustible para las interacciones que producen resultados.

-> Teoría de cambio

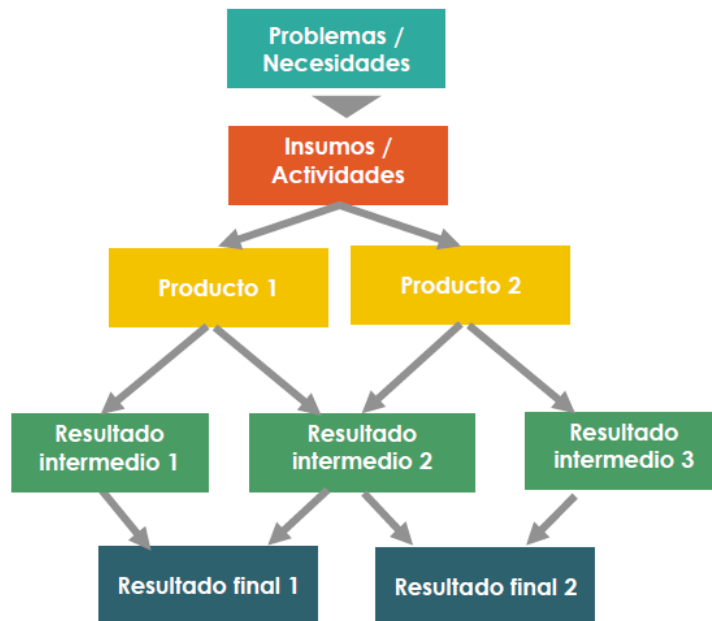
Comencemos por explicarte lo que es una teoría del cambio. Piensa en una hoja de ruta que describe QUÉ quieres lograr y CÓMO lo vas a lograr. Una teoría de cambio puede resultarte muy útil, ya que esta explica claramente qué impacto esperas tener y la hipótesis que tienes sobre lo que se necesitará para lograr el impacto deseado, crea la base para una historia lógica y convincente sobre el trabajo que realizas y por qué lo haces, y además guía tu planificación.



Recuerda que es muy importante establecer cómo es que lograrás lo que planteas, de forma que si describes las acciones a realizar (cómo), tienes que señalar a que te llevará esto (que) de forma que todo esto está enfocado en un objetivo.

A continuación, anexo algunos diagramas que te serán de gran ayuda a la hora de realizar tu teoría de cambio:

	Objetivos	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
Impacto				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



EL CAMBIO
SISTÉMICO ES SOBRE
CAMBIAR LAS CONDICIONES QUE
MANTIENEN EL PROBLEMA EN SU
LUGAR

...

Ejercicios de cambio sistémico por niveles de impacto

¡Es hora de ponerte en acción! Te ofrecemos una serie de actividades y herramientas para que seas capaz de abordar problemas sociales, ya sea que estés comenzando un nuevo proyecto o que te prepares para escalar tu impacto.

¿Cómo lo haremos? Realizaremos técnicas en las que aprenderás la aplicación de la teoría de cambio sistémico, entenderás cómo funciona para acelerar o profundizar el impacto, practicarás con diferentes herramientas que cambiarán tu sistema de pensamiento y comprenderás la gran diferencia entre escalar tu impacto y escalar tu organización, para que así aspire a escalar tu impacto mediante el cambio sistémico.

Ten en mente que la clave es la “práctica” y recuerda anotar tu trabajo en un cuaderno. Como ya vimos, comienza por pensar en un problema, busca que sea un problema social que te importe mucho. Seguido de la problemática, haz un borrador con una oración o dibujo que resuma el cambio que quieres ver, tu visión de transformación.

Para lograr identificar un cambio sistémico en el que te puedes enfocar, trabajemos primero en los niveles de impacto, de los cuales ya te he hablado, ¿los recuerdas?, ahora viene la parte práctica. Esfuérzate por tener un compañero de tu equipo para realizar estos ejercicios, pausen y discutan los ejercicios, así será más valioso y divertido.

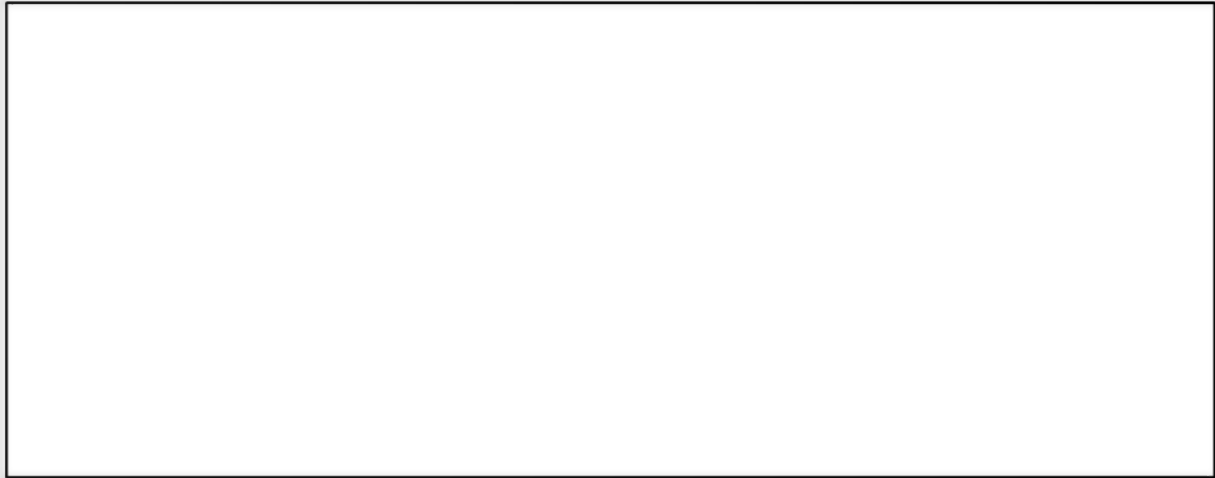
¡Iniciemos este viaje de conocimiento!

Comencemos con el problema social que te interesa, el mío es hijos desatendidos debido a que sus padres están presos, trata de plantear el tuyo en una frase, precisa y concisa en el siguiente espacio.

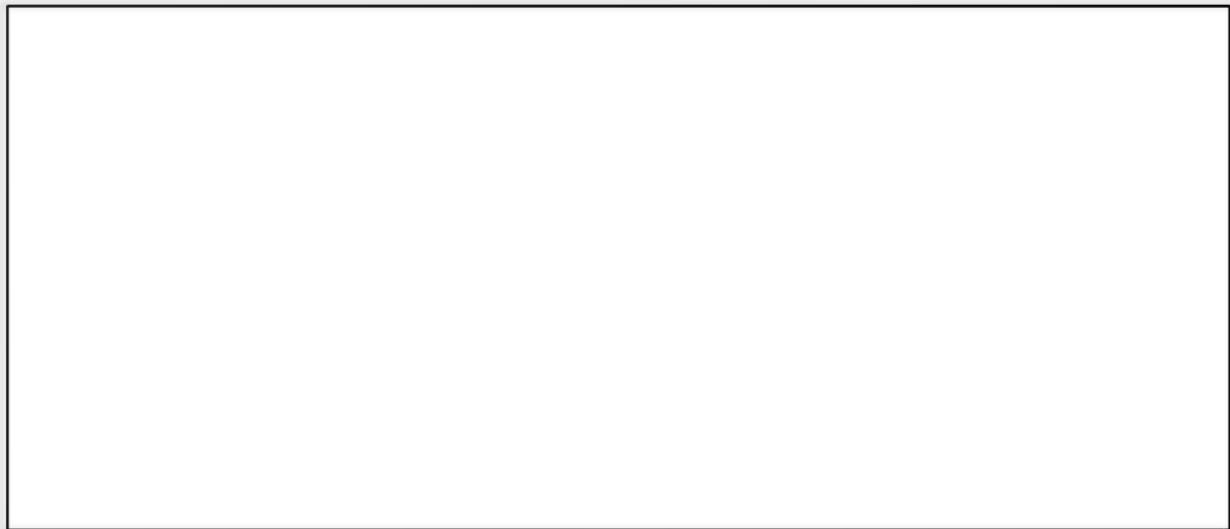


Ejercicio 1. Definir el problema y la visión de cambio

Plasma a continuación un rápido sketch o 3-5 palabras para identificar el problema-área que estás apasionado por resolver



Usa una imagen u oración para resumir tu visión. Deberás decir que es "un mundo donde el problema no existe"



El primer nivel de impacto se llama "servicio directo" podría ser brindar atención a los hijos con padres en la cárcel, el siguiente nivel de impacto es se llama "servicio directo escalado", donde puedes seguir brindando atención de manera repetitiva donde primero ayudas a 40 jóvenes con el potencial de impactar después a 50,000.



El tercer nivel de impacto es “el cambio sistémico”, que como ya sabemos no se trata de ayudar a ningún joven directamente, se trata de mejorar el sistema educativo, el sistema judicial y muchos otros sistemas, de manera que menos padres y madres terminen en prisión. De esta forma, en lugar de tratar los síntomas con soporte familiar, nos aseguramos primero de que el problema no ocurra con tanta frecuencia.

Tengamos claro que el servicio directo no es una pérdida de tiempo, se trata de que como sociedad, podamos invertir tiempo y recursos en problemas apremiantes y al mismo tiempo podamos tener innovadores sociales que puedan mejorar los sistemas.

Y si creías que esto era todo, hay más, hay otro nivel de impacto que va más a fondo, “el cambio de paradigmas”, donde no solo se cambian características del sistema judicial, sino la forma en la que la sociedad lo percibe.

Ejercicio 2. Definir el impacto según los niveles de impacto

Escribe en el recuadro de al lado si el impacto social presentado es un servicio directo, un servicio directo escalado, un cambio sistémico o un cambio de paradigma:

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
	Una red de 5000 voluntarios que estén comprometidos a plantar árboles por lo menos 1 semana / año
	Se introducen nuevas formas de ganar dinero de los árboles vivos (ecoturismo, súper alimento derivado de las hojas, etc.) que beneficia a las comunidades locales más que a la tala de árboles.
	Se entiende ahora que los ecosistemas forestales son seres vivos protegidos por derechos.
	Plantando 10 árboles usted mismo.

Ahora eres capaz de identificar los distintos niveles de impacto, ¡Felicidades! Recuerda que aun cuando como emprendedores sociales buscamos estar dentro de los últimos dos niveles esto no significa que haya un tipo de impacto que sea mejor que otro, todos son necesarios e importantes.



Ejercicio 3. Define tu impacto

Hagamos ahora un pequeño ejercicio sobre los niveles de impacto aplicados al sistema social que te preocupa y al proyecto que estás comenzando o queriendo escalar:

Puedes hacer uso de la siguiente plantilla:

- Breve descripción del problema
- Enlista las actividades más importantes o impactos más recientes que tengas. De lo contrario pueden ser solo ideas del tipo de impacto que esperas generar.

ENFOQUE	ACTIVIDADES	PROPORCIÓN DE SUS ACTIVIDADES (0 a 100%)
Servicio Directo		
Servicio Directo Escalado		
Cambio Sistémico		
Cambio de Paradigma		

Ejercicio 4. Impacto indirecto

Este nivel parte de, la importancia de complementar el impacto directo con el indirecto para alcanzar el éxito como emprendedores sociales. El punto máximo se alcanza cuando el impacto indirecto crece sin tu ayuda, lo cual tal vez suene complicado para ti, por lo que realizaremos algunos ejercicios acerca de ello.

Antes de comenzar, tendrás que escribir un hito relacionado a tu problema, y con la visión que te interesa. Te preguntaras, ¿qué es un hito?, te explico... Si el cambio sistémico que pretendes es más grande, habrá que desglosarlo en pasos más pequeños para marcar un



progreso significativo en el cambio sistémico global. Velo como submetas, o metas a corto plazo para alcanzar el objetivo final.

Una vez que tengas definido el hito que trabajarás, revisemos las diferentes tácticas que podrían ayudarte a alcanzar tu meta. Como sabes, las soluciones son las que marcan la diferencia, aquí las clasificaremos en 6 amplias categorías, veámoslas una por una:

- 1) La primera es ofrecer productos o servicios, ya sea gratuitamente o con un modelo de negocios. Por ejemplo, utilizar canastas de refresco para repartir medicina en lugares rurales donde no se obtienen de otra forma.
- 2) La segunda, es la capacidad de construir. Es lo que hemos venido mencionando cómo enseñar a una persona a pescar en vez de darle un pescado, para así mejorar sus habilidades. Un ejemplo de esto sería organizar una capacitación para enseñar a otros cómo recaudar fondos.

Generalmente, estas dos opciones se relacionan con el impacto directo. Las siguientes buscan el impacto indirecto.

- 3) La siguiente categoría busca generar conocimientos con la intención de que una vez disponible, otras personas lo utilicen para ser más efectivas, confiando en que otros hagan un buen uso del conocimiento, que es donde sucede el impacto indirecto.
- 4) Ahora, la creación de movimiento y el cambio de comportamiento. Podrás encontrarlo en campañas de sensibilización, al movilizar a mucha gente para que realicen ciertas acciones o en la construcción de movimientos fundamentales. Aquí el impacto viene de la gente y organizaciones que movilizas, ¿eres un movilizador y facilitador que posibilita a otros para generar impacto?
- 5) La quinta opción es lo que llamamos "desarrollo de ecosistemas". La meta aquí es hacer todo un campo o industria más efectivo. ¿Cómo hacerlo? Fortalece redes de colaboración, crea nuevas normas, brinda plataformas de comunicación o da premios para resaltar buenas prácticas. Un ejemplo es etiquetar productos para certificar que viene de los acuerdos de *Fair Trade*.
- 6) Finalmente está la abogacía. Trabajas para cambiar leyes y regulaciones, ya sea en forma de leyes y normas públicas o con la administración de compañías. Cualquier regla que pueda modificarse para crear un proceso de toma de decisiones. Tú



impacto sería indirecto, porque hay otra gente que finalmente toma la decisión de cambiar una regla o norma, tu trabajo es habilitar esta gente para tomar la decisión correcta. Crear una norma regional para que se enseñe meditación en las escuelas públicas con el fin de reducir el estrés mental podría ser un ejemplo real.

Hay quienes usan muchas de las opciones que presentamos hace un momento, pero no te asustes, también está bien si solo te enfocas en una o dos. Por eso mismo, pasemos a hacer el ejercicio:

Plasma tu hito en el recuadro correspondiente, seguido de una solución "indirecta" en la que pienses.

<p>Hito. Plasma tu problema en un hito.</p>	<p>Soluciones</p>
---	-------------------

Hay tres tipos de modelos para escalar tu impacto.

- 1) El primero es crecimiento o réplica totalmente propia, y permite tener control desde el impacto directo, es que el que se suele encontrar en el mundo de los negocios, y es posible identificarlo si incluyen crecer la organización al abrir nuevas sedes, incrementar el número de clientes, fusiones y adquisiciones.
- 2) También tenemos las técnicas de divulgación, en donde no se trata de que hagas todo tú, al contrario, es posibilitar a otros usuarios con conocimiento, experiencia y un pequeño empujón para implementar la solución que piensas que hará la diferencia. Debes ceder el control para que funcione, no tengas miedo a ello, obtienes gran potencial de impacto indirecto de ello.



- 3) Finalmente hay técnicas en medio del espectro a las que llamamos afiliación. De igual forma tienes a quien haga el trabajo por ti, pero la relación es diferente, porque hay un contrato de por medio que te dan un nivel de control sobre qué hacen estos socios. De esta forma puedes alcanzar un impacto indirecto, aunque no tan grande como con las técnicas de divulgación.

Ejercicio 5. Escalar el impacto

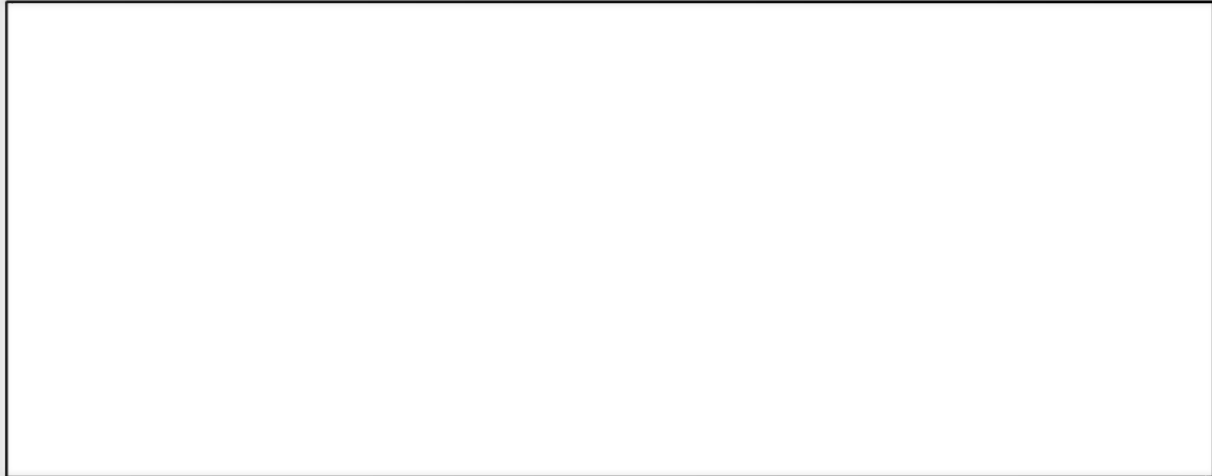
Con base a la siguiente lista de modelos de escala, identifica los que te parecen pertinente con tu trabajo. No te limites a las opciones que te otorgamos, utilízalas para hacer volar tu imaginación y surgir con nuevas e interesantes opciones.

Lista:

- Fuentes abiertas: Significa que tu propiedad intelectual (conocimiento, manuales, diseño de programas y todo lo que la gente pueda necesitar para replicar tu trabajo) está disponible para otros.
- Capacitación: Asegura que otros tengan habilidades prácticas para hacer lo que tú quieres que hagan.
- Asesoría: Significa ayudar a organizaciones a moverse en la dirección que quieres que vayan.
- Afiliación: incluye diferentes tipos de contratos que puedes tener con tus socios. Las opciones van desde seguir teniendo un poco de control, como subcontratar, hasta dar un poco de control.
- Federaciones y asociaciones: Estas son redes de personas u organizaciones que trabajan juntos en ciertos temas, comparten buenas prácticas y se ayudan entre sí:
- Franquicias sociales: permite a otros implementar tu modelo siempre y cuando se adhieran a ciertos estándares y principios.



En el siguiente recuadro, haz una lluvia de ideas de modelos de escala que podrías estudiar, modelos que te lleven a ser capaz de soltar el control, para abrir oportunidad al impacto indirecto.



Tal vez te preguntas... ¿cómo puedo trabajar junto con otras organizaciones para tener más impacto?, si lo haces, estás a un paso adelante ya que las asociaciones te ofrecen la posibilidad de generar un impacto indirecto mayor al que lograrías sin asociaciones relevantes. En el área en el que te estás desarrollando, continuamente escucharas el término “uno a uno”, tienes que saber que se refiere a acuerdos mutuos beneficiosos para ambas compañías, la tuya y la asociada.

Sin embargo, si quieres alcanzar tu cambio sistémico meta, necesitas ir más allá de asociaciones uno a uno. Necesitamos una red inteligente. En la cual la prioridad deja de ser tu organización, y se enfocan en un propósito compartido. Para mejores resultados aplica una combinación de ambas, asociaciones uno a uno y redes.

Ejercicio 6. Identificar Roles

En esta ocasión, necesitamos que hagas una profunda reflexión en quienes podrían comprometerse contigo. Haz una lista de dos o tres socios potenciales, puedes incluir más si lo necesitas, pero trata de identificar el menor número de personas y organizaciones que son capaces de sumarse a una red o comunidad para lograr la meta.



	Rol
Socio 1 _____	_____
Socio 2 _____	_____
Socio 3 _____	_____
Socio 4 _____	_____
Socio 5 _____	_____



En segunda, trata de asignar los roles de cada socio potencial, ya sea puente con los abogados, con las comunidades, proveedor de recursos u orador público, lo que sea que aporte al hito.

El motivo de identificar a la menor cantidad de socios posible es porque debes ser capaz de reunirlos en un solo lugar y además conocer a las personas del círculo de socios que asistirán a esa junta.

Ejercicio 7. Visión de impacto colectiva

Escribe en una frase o con muy pocas palabras clave tu visión.

Ej. Una comunidad limpia y conectada con la naturaleza.

A continuación, lo que haremos, será escribir tres versiones de tu visión para explorar cómo crear una visión que sea compartida.

1- Trata de que esta primera versión sea muy general.

Ej. Acabar con la injusticia en todas partes.

Primera version de tu visión

2- Esta segunda versión deberá ser demasiado específica, indicando lo que se necesita hacer para ser parte de esa visión y sentirse activada y motivada.

Ej. Tener campañas de financiamiento colectivo para cada acusado en nuestra área que no pueda pagar su propia defensa.

Segunda versión de tu visión

3- Ahora trata de lograr que esta versión llegue al corazón del asunto y simbolice el cambio clave o el cambio que se necesita.

Ej. Apoyaremos a las comunidades para que adopten enfoques participativos de defensa y encuentren maneras de utilizar los recursos locales existentes para asegurar que se ahorre tiempo.

Tercera versión de tu visión

Ahora que has finalizado, reflexiona si la visión deja un espacio para que otros contribuyan y sumen esfuerzos a tu visión de cambio.

Cuando trabajamos en cambios sistémicos, estamos trabajando en un contexto diferente que requiere una nueva forma de liderazgo. Y esta nueva forma de dirigir es diferente a lo que llamamos liderazgo colaborativo.

Hablar de liderazgo colaborativo es hablar de un nuevo escenario donde las reglas son distintas. Ten en cuenta que el cambio está ocurriendo más rápido que nunca, por el



creciente número de personas que causan cambios, la tecnología que nos ofrece conexiones más amplias y retroalimentación más inmediata y el que la información y la participación no estén limitadas.

El cambio sistémico es rápido, complejo e impredecible, por lo que requiere de la adaptación de un colectivo y participación masiva. Una sugerencia para implementar el liderazgo colaborativo es tener más de un líder a la vez. Esto es importante para añadir a tu caja de herramientas, un enfoque en los que todos estén preparados para liderar y para seguir en diferentes momentos, con tipos de jerarquías más fluidas y horizontales.

El liderazgo colaborativo consiste en ver qué tipo de equipo u organización quieres y necesitas ser, y qué enfoques son los más adecuados para ello. Te guiaremos a través de seis dimensiones diferentes de liderazgo que puedes empezar a pensar y considerar para la adopción del liderazgo colaborativo para tu proyecto o iniciativa.

1

Estructura. El liderazgo tradicional implica una jerarquía arriba - abajo. En el colaborativo, se trata de una red de equipos capaces de auto organizarse, tomar decisiones rápidamente y ajustar las reglas de acuerdo con las nuevas situaciones.

2

Toma de decisiones. Al contrario de lo tradicional, donde los niveles más altos tienen la facultad de tomar las decisiones de manera centralizada, en el liderazgo colaborativo la toma de decisiones se distribuye más entre quienes están más cerca de los temas o del campo. Tienes que saber que los responsables de la toma de decisiones pueden rotar, y también la consulta a diferentes actores puede ser un paso clave y necesario.

3

La capacidad de las personas. En el liderazgo tradicional se tiene la creencia de que la gente necesita instrucción para hacer lo correcto, con este tipo de guía continuamente. Mientras el liderazgo colaborativo, cree en el desarrollo de la capacidad de las personas y la forma en que se organiza incluye saber que los equipos necesitan principios rectores, el pacto para crecer, pero sobre todo la confianza en sí mismos y en los demás. Te preguntarás ¿cómo funciona esto? Es simple, con un enfoque en la construcción de las capacidades y competencias internas para liderar de cada individuo, así, aunque haya menos reglas, tengas las cualidades de liderazgo necesarias para navegar a través de ellas, donde destaca la capacidad de trabajar en



equipo y estar preparados para liderar o seguir.

4

Organización de los recursos y de la información. Tenemos que dejar atrás el manejar la información y los recursos de manera aislada para pasar a un liderazgo más compartido donde el enfoque clave es la transparencia. Así, los recursos y la información se descentralizan para facilitar la comunicación y ayudar a asegurar que los equipos tengan la información que necesitan para la toma de decisiones.

5

El papel y el enfoque del aprendizaje. En el liderazgo tradicional, el conocimiento y experiencia es algo que requiere certificación oficial y antigüedad, pues son estas características las que hacen que seas considerado como el más experto, lo que sí, hace sentido. Sin embargo, dentro del liderazgo colaborativo, se tiene la idea de que el aprendizaje es continuo algo así como si fuese algo "orgánico". Y todo el mundo tiene manera de contribuir, de aquí parte la idea de juntas periódicas, para compartir experiencias resaltando la importancia de escuchar, sentir, adaptar y aprender constantemente.

6

El papel de la empatía y el enfoque de la resolución de conflictos. En las formas más tradicionales de liderazgo, los líderes a menudo toman decisiones unilaterales para resolver un conflicto, se les complica llegar a un consenso, o incluso evitan o personalizan problemas para los que no se encuentran preparados. En las formas más colectivas de liderazgo, los líderes se centran en tratar de equipar realmente a las personas dentro de sus organizaciones como seres empáticos, capaces de abordar conflictos de manera constructiva, aplicando los principios de resolución de conflictos (la empatía, la escucha activa y el enfoque en el tema, no en la persona). Así formamos personas que hacen que sus voces sean escuchadas y consideradas para tomar una decisión. Con procesos de resolución muy claros y justos.

Recuerda que estas 6 dimensiones se asimilan a un espectro, existen muchas más dimensiones, y no existe una única manera o una mejor. El reto está en lograr adaptarlas de acuerdo con el tipo de equipo u organización o el papel que necesita desempeñar en el sistema. Puedes comenzar por explorar los diferentes enfoques y el valor que pueden aportar para crear equipos u organizaciones más resilientes que puedan desempeñar



eficazmente ese papel.

Mencionamos la idea de que para el liderazgo colaborativo hay que cultivar costumbres y dejar ir otras. Hablamos de un *Let Go radar* ¿lo conoces? Si aún no, lee y analiza las siguientes preguntas con tiempo para reflexionar el tipo de liderazgo de tu emprendimiento:



NO PUEDES DEJAR IR

Tiendo a creer que:

- Si otros ejecutan nuestro modelo incorrectamente pondrá nuestro trabajo en riesgo
- Si varias personas deben liderar para lograr esta visión, tal vez pierda la atención necesaria para que tengamos éxito
- Sé que cuando comparto recursos mi organización sufrirá financieramente
- Si colaboramos muy de cerca, ya no seremos los líderes en nuestra área
- Hay pasos muy específicos que deben seguirse, de otra manera, necesito que se rehaga el trabajo
- Usualmente yo soy la persona indicada para decidir
- A menos de que me involucre, las cosas no salen bien

AVANCES EN DEJAR IR

En los 6 meses anteriores:

- He habilitado en maneras específicas a otros a contribuir al problema que me apasiona
- He confiado en alguien más para implementar nuestro modelo y creo que lo pueden hacer bien
- Hemos elaborado un plan de negocios/financiamiento que nos permite ser sostenibles incluso si compartimos más con otros (ej. tener una cuota por compartir)
- Hemos encontrado otras organizaciones que están igualmente liderando esta visión o movimiento con nosotros
- He ofrecido principios guía cuando delego, no sólo instrucciones
- Confío en otros en el equipo para tomar decisiones importantes a menudo. Decisiones son tomadas por aquellos mejores posicionados para hacerlo (no siempre yo)
- He encontrado cosas específicas que mi equipo puede hacer, que ahora ya no hago yo, y no interfiere

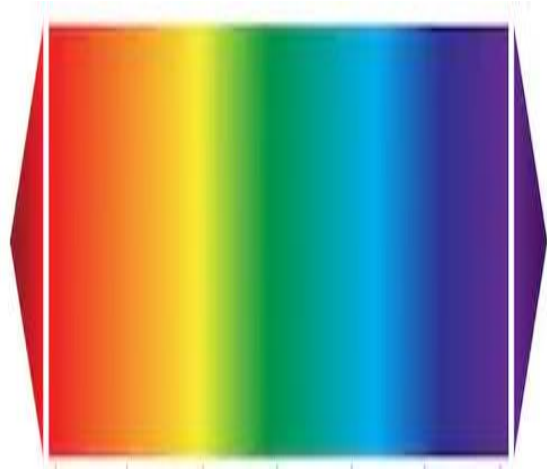
Esta es una breve introducción a algunas maneras en las que podrías dejar ir o cómo se ve, o podría verse, dejar ir. De hecho, puedes llevar un registro y celebrar los avances que ya has tenido para que otros puedan participar y llevar el liderazgo.

Ejercicio 8. Espectro de impacto

Reflexiona, en qué lado del espectro te encuentras en cada una de las dimensiones que abordamos y pon una marca en el espectro, donde el lado rojo hace referencia al liderazgo tradicional y el morado al colectivo. Puedes hacer uso de las preguntas del Radar Let Go que te presentamos.



1. Estructura
2. Toma de decisiones
3. La capacidad de las personas
4. Organización de recursos y de la información
5. El papel y el enfoque del aprendizaje
6. El papel de la empatía y el enfoque de resolución de conflictos



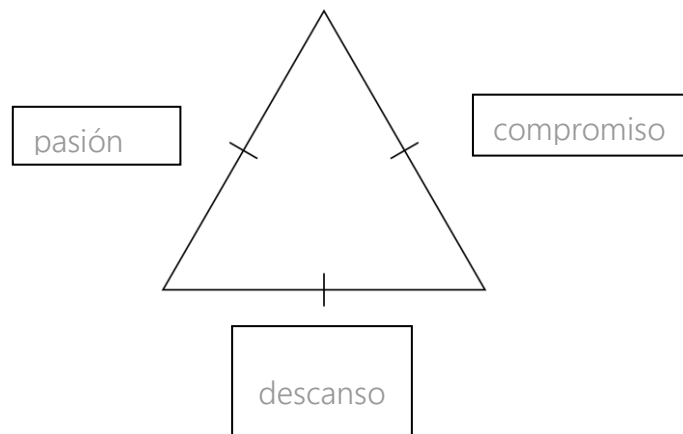
Ahora que tienes una idea general del tipo de liderazgo al que perteneces, tomate un momento para pensar en qué prácticas han despertado tu interés y podrían ayudarte a estar más consciente de las oportunidades de dejar ir y abrir o crear espacios para que otros contribuyan. Este es un proceso de reflexión constante y el que las escribas y analices el avance que has tenido te será de ayuda para cambiar el rumbo o implementar nuevas.

Escríbelas a continuación.

Prácticas de mi interés

Ejercicio 9. Bienestar

Es muy importante que como emprendedor social identifiques los factores que te traen bienestar y mantengas el equilibrio entre la pasión, el compromiso, pero aún más importante, y del que todos se olvidan, el descanso. Es este mismo el que te permite mantener esa pasión y compromiso, por lo que debes darte el tener el tiempo suficiente para descansar, reflexionar, conectarse con uno mismo y atraer energía para seguir adelante.



En el siguiente recuadro marca la casilla si te identificas con el planteamiento y reflexiona en las acciones que podrías implementar para mejorar esta dimensión. Esta técnica la podrías implementar con tu equipo de trabajo para conocer cómo se sienten a nivel personal y organizacional.

	¿lo has sentido?	Si sí, ¿qué implementarías para mejorarlo?
Nivel personal No puedes decir la verdad		
Estás trabajando en modo crisis		
No tienes un propósito claro		
No tienes un ambiente de apoyo en el hogar		

Te sientes incomprendido o alienado		
Te sientes culpable por no tener suficiente tiempo en el hogar o en el trabajo		
Experimentas inseguridad financiera		
No le das suficiente prioridad al mantenimiento de tu salud física		
Te falta autoconciencia y autoaceptación en torno a lo que estás trabajando y no tienes tiempo para reflexionar más sobre ello		
Siéntete libre de añadir cualquiera que se te venga a la mente		
Nivel organizacional Espacio físico adecuado		
Las políticas te traen alivio y tranquilidad		
Tengo acceso fácilmente a los datos de la organización		
La comunicación es transparente y fluida		
Existe un ambiente social agradable para convivir con mis compañeros		
Siéntete libre de añadir cualquiera que se te venga a la mente		

Un ambiente de trabajo donde se considera el bienestar de cada uno de los miembros del equipo es un ambiente donde se promueve el bienestar, se reconoce el valor intrínseco de las personas, por lo que las personas se sienten bien, y cuando se está bien, las cosas se hacen bien y se obtienen mejores resultados.



Referencias

Ashoka Emprendedores Sociales. (2019). Teoría de cambio sistémico.

Drayton, B. (2009). Impact Study: Ashoka fellows changing systems (p. 86).
https://portugal.ashoka.org/media/attachments/2018/07/19/changing_systems.pdf

Did, H., & Social, E. (s.f.). Caja de Herramientas Didácticas para apoyar iniciativas de Innovación Social y Emprendimiento Social (p. 151).
<https://sinnergiak.org/wp-content/uploads/2019/10/TOOLKIT-.pdf>

Meadows, Donella. 1999. Leverage Points, places to intervene in a system. Sustainable Institute, December.

Report, I. (2017). NADINE p.4-15 only. Beyond Organizational Scale : How Social Entrepreneurs Create Systems Change (Issue May).
http://www3.weforum.org/docs/WEF_Schwab_Foundation_Systems_Report_2017.pdf

Senge, P. (1990). Un cambio de enfoque. La Quinta Disciplina, 1–20.
https://nanopdf.com/download/capitulo-5-un-cambio-de-enfoque_pdf

Thibault, A. (s.f.). Teoría de Cambio Propiedad intelectual. <https://docplayer.es/61978904-Teoria-de-cambio-anne-thibault-subdirectora-ejecutiva-jpal-lac.html>
Universidad del Medio Ambiente. (2018). MODELO UMA PARA PROYECTOS SOCIOAMBIENTALES.

USAID. (2016). Technical Note: The 5rs framework in the program cycle (p. 20).
https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf



En un mundo en el que todos somos agentes de cambio, todas las personas tienen la confianza, las habilidades y la libertad para crear cambios para el bien de todos. Al mismo tiempo el mundo cada vez es más fuerte e inclusivo, ya que cada individuo independientemente de su edad o procedencia puede desempeñar un papel en la construcción del futuro.

Ojalá hayas disfrutado esta caja de herramientas y hoy tengas más conocimiento y herramientas para crecer el impacto de tu agencia de cambio. Siéntete libre de volver a revisar el material y tomarte el tiempo necesario para trabajar con los ejercicios. Pensar de manera sistémica es realmente un viaje, un aprendizaje continuo y se necesita la retroalimentación en equipo para llegar a lograrlo.

Se parte de la construcción de un mundo donde
"Todos somos agentes de cambio."
