Vahuales

Pensar y actuar sistémicamente



Desarrollo Sistémico

N.
658.404
M942

Muckenhirn, Rita
Pensar y actuar sistémicamente
Muckenhirn, Rita.--1a edición -- Jinotega.
La Cuculmeca, 2011.
80 p.

ISBN: 978-99924-25-41-1

1. INTERACCION SOCIAL 2. SOCIALIZACIÓN
3. PARTICIPACIÓN SOCIAL

© La Cuculmeca

Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca"
Programa "Desarrollo Sistémico"
Teléfonos: (00 505) 2 782 35 78; (00 505) 2 782 35 79
info@cuculmeca.org
direccion@cuculmeca.org
http://www.cuculmeca.org
Jinotega, Nicaragua

Elaboración: Rita Muckenhirn

Revisión y corrección: Ellen Krumstroh

Fotografías: Rita Muckenhirn, Archivo La Cuculmeca, Google Imágenes, con colaboración de Ivo Rosales

Diseño y diagramación: Aureliano Orozco con colaboración de Rita Muckenhirn, Milagros González y Amaru Muckenhirn

Tiraje: 500 ejemplares
Impreso en Ediciones Educativas, Diseño e Impresiones S.A. (EDISA)
Tiraje financiado por el Fondo de Gobernabilidad Democrática, Segunda Fase

Primera edición: Jinotega, Septiembre 2011

Estimado lector, estimada lectora:

Esperamos que disfruten este viaje sistémico.
Queremos pedirle al utilizar este cuaderno tres cosas:
- ⊙ que su uso y reproducción total o parcial sea para fines sociales y no comerciales,
- ⊙ que siempre citen las fuentes,
- ⊙ que nos den retroalimentación sobre su utilidad, que nos hagan llegar sus impresiones, comentarios, sugerencias o aportes para mejorar la próxima edición o simplemente, saber en qué les ayudó su lectura.

Gracias

Pensar y actuar sistémicamente



Quien busca...encuentra aquí

Gracias a... **8**

Te presentamos **9**

¿Qué es un sistema? **10**

¿Qué "es" un sistema? 11
- ¿Qué es entonces un sistema? 13
- ¿Qué tipos de sistemas podemos diferenciar? 14
- ¿Cómo determinamos un sistema? ¿Y quién y qué pertenece a él? 17
- ¿Cómo se construyen los sistemas personales y sociales? 21

¿Y de dónde viene el enfoque sistémico? 23
- Los sistemas desde diferentes miradas teóricas 23
- El enfoque sistémico y la cosmovisión Maya 25
- Algunos términos sistémicos claves 27
- Contraponiendo la imagen mecanicista y la imagen sistémica del mundo 28

Herramientas sistémicas
- (Re)conociendo nuestras relaciones sociales 30
- Nuestra propia construcción del concepto "sistema" 32

Nuestra propia construcción del concepto "sistema"

¿Qué es lo que caracteriza los sistemas? **36**

¿Qué más implica el término sistema? 35

La integralidad 36
- Un sistema es integral 36
- La autosemejanza 38

Las sinergias o la "sobresumatividad" 39
- El todo se diferencia de la sumatoria de sus partes 39

La causalidad circular 40
- El baile circular de causas y efectos o... el adiós al pensamiento lineal 40
- Los problemas de hoy, se derivan de las "decisiones" de ayer 42
- Cuánto más se presiona, más presiona el sistema 43
- La conducta muchas veces mejora antes de empeorar 44
- La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio 45
- El camino más rápido puede convertirse en el más lento 45
- La cura puede ser peor que la enfermedad 46
- Paradojas y ambigüedades 47

Diferenciar elementos, sistemas y entornos 48
- Los sistemas son abiertos 48
- ¿Y qué es esto de la homeostasis? 49
- La diversidad de exigencias 49
- La evolución de un sistema 50
- Diferenciar el mapa del territorio 50
- Sistemas sociales como sistemas de comunicación 51
- El ámbito de observación o... dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños 52
- Los sistemas de observadores y la contextualización 53
- El entorno o contexto en nuestros proyectos de desarrollo 55
- Auxilio... nos perdimos en la selva 56

La intencionalidad 57
- La connotación positiva del problema 57
- No hay culpa... somos responsables de nuestros propios cambios 57

La multidimensionalidad 58
- El camino fácil muchas veces lleva al mismo lugar o el síndrome d e"más de lo mismo" 58
- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias 59
- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias 60

¿Qué implica esto para nuestros proyectos y procesos de desarrollo? 61

Herramienta sistémica 62
- Radiografía sistémica de los proyectos de desarrollo 62

Del pensamiento sistémico a la acción sistémica 63

Actitudes claves en el trabajo sistémico 64
- El enfoque en el contexto 66
- El enfoque en los recursos 67
- El enfoque en la solución 68
- La diversidad de miradas y perspectivas 68
- La capacidad de sorprender, dejarse sorprender y reenfocar 69
- La connotación positiva del problema 69
- Las personas son sus propios expertos(as) 70
- El respeto a las personas, no necesariamente a sus ideas 71

¿Qué más implica facilitar con enfoque sistémico? 72

Balancear nuestras actitudes sistémicamente 74

Y para cerrar... una metáfora "tropicalizada" 76

Fuentes de sabiduría consultadas 77

Un aviso importante...

A lo largo y al final del cuaderno encontrarán referencias de otros cuadernos ya elaborados y de diversas fuentes consultadas para explicar los conceptos mencionados, profundizar y complementar la lectura.

Es importante tener presente el enfoque sistémico y sobre todo las actitudes sistémicas en todos los temas que desarrollamos.

Todos los elementos, procesos y metodologías están interrelacionados y por ende es importante trabajar en ellos a partir de una visión sistémica.

Cuando tengan dudas, si requieren de material adicional o quieren obtener los nuevos cuadernos que estamos produciendo, por favor, contáctense con cualquiera de las y los facilitadores(as) del Grupo Nahuales y/o con La Cuculmeca.



Todos nosotros vivimos en nuestro propio mundo.
Pero si tú miras hacia el cielo estrellado, verás que
todos estos mundos diferentes se combinan,
formando constelaciones, sistemas solares, galaxias.

Paolo Coehlo, Verónica decide morir.

Gracias a...

Este pequeño cuaderno ha implicado la colaboración de muchas personas y varios sistemas de apoyo. Todas estas personas y organizaciones se merecen un reconocimiento especial, porque gracias a sus enseñanzas, aportes, paciencia, respaldo moral o aporte económico es posible poner en sus manos este intento de juntar conocimientos y experiencias con enfoque sistémico.

Las experiencias y saberes de muchas personas han sido indispensables para aterrizar el **enfoque sistémico en el marco de los procesos de desarrollo personal, organizacional y comunitario**.

- Nuestras profesoras Ruth Heise y Dagmar Hosemann, quienes a iniciativa de Ellen Krumstroh y con el apoyo financiero de terre des hommes Alemania y terre des hommes Suiza facilitaron el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico a nivel centroamericano y siguen acompañándonos en nuestro proceso de "tropicalización", o sea, su adaptación e innovación acorde al contexto centroamericano.

- Las y los autores que construyeron, reconstruyeron y compartieron sus conocimientos. Encontraremos sus referencias al final del cuaderno, porque ellos han sido fuentes de sabiduría que consultamos para la construcción, aplicación y adaptación de nuestros procesos de cambio.

- El gran equipo de La Cuculmeca que participa en nuestro proceso de desarrollo organizacional y que ayudó a mejorar y validar muchas de las herramientas que encuentran en este cuaderno.

- Las organizaciones participantes del Proyecto "Sociedad Civil fortalecida y cohesionada ejerciendo control social en políticas e inversiones públicas" auspiciado por el Fondo de Gobernabilidad Democrática.

- Las y los participantes del Primer Diplomado, impulsores(as) del Grupo Nahuales, que se propusieron contextualizar y difundir el enfoque sistémico en Centroamérica, así como las y los integrantes de los cursos de Nicaragua, El Salvador y Guatemala.

- Las copartes de terre des hommes de Guatemala participantes del Curso de "Gestión de proyectos orientada a resultados y con enfoque sistémico"

- Las copartes del Programa "Fondo de Apoyo a la Dinamización de Organizaciones Comunitarias (FADOC) en Cabo Verde auspiciado por Solidaridad Socialista.

- Los organismos de cooperación quienes confiaron en este reto y que han aportado técnica y financieramente a los procesos de formación y desarrollo organizacional, elaboración, validación, reproducción y difusión de materiales:

    - Terre des hommes - Alemania
    - Terre des hommes - Suiza
    - Solidaridad Socialista - DGCD Bélgica
    - Fondo de Gobernabilidad Democrática

El enfoque sistémico se va expandiendo más y más. Así se nos hace cada vez más difícil poder resaltar y honrar la contribución de cada uno y cada una.

Esperamos que todas las personas que han puesto su gotita de agua se sientan incluidas y que se seguirán expandiendo las olas de este "millonésimo círculo sistémico".



Te presentamos...

En este cuaderno nos vamos a **introducir al pensamiento y la actuación sistémica aplicados a los proyectos de desarrollo**.

Antes de entrar en materia, te queremos presentar qué es este cuaderno y cómo usarlo.
Este cuaderno es un **material de apoyo**. Su contenido y sus herramientas deben **ajustarse a cada organización, grupo y contexto de trabajo**.

En vista de que la mayoría de los ejercicios han sido validados en el marco de proyectos y procesos de desarrollo organizacional de La Cuculmeca, encontrará muchas veces ejemplos de nuestra organización. Y precisamente son ejemplos. **Cada organización tiene su propio ADN**, su cultura muy particular, su identidad única, y por ende encontrará su camino particular hacia el cambio deseado.

Además de ello, queremos poner énfasis en dos aspectos:

- El desarrollo de nuestra organización y el desarrollo de las personas que trabajamos en ella, se influyen mutuamente.
  No podemos desvincular el **desarrollo personal** del **desarrollo organizacional**.
  Es más, el reto es precisamente vincular lo personal con lo organizacional de manera deliberada.
  Un punto de partida clave en este sentido es que si las personas están bien, la organización también estará bien.

- **Compartir con transparencia** nuestros éxitos y también las lecciones aprendidas, los errores y fracasos, nos ayudaría a todas las organizaciones a incrementar nuestro impacto en el bienestar de la gente y del ambiente y por ende en la construcción de un mundo mejor.

El desarrollo sistémico implica asumir nuevas actitudes y trabajar permanentemente desde la persona misma para así incidir en el desarrollo de la organización.

Este cuaderno es un pequeño aporte vivo para:

- realizar una primera aproximación a los fundamentos teóricos del pensamiento sistémico,
- rescatar la experiencia acumulada y las lecciones aprendidas,
- (re)construir permanentemente procesos, metodologías y herramientas desde la práctica cotidiana en un mundo cambiante.

¿Qué significan los símbolos?

De cara a las herramientas, aquí unas aclaraciones prácticas...


Cuáles son los campos de aplicación de esta herramienta.
Qué contenido o elemento organizacional podemos desarrollar con esta técnica.


Cantidad de participantes y/o tipo de trabajo individual, en pareja o grupal.


Tiempo requerido.


Materiales que necesitamos para desarrollar el ejercicio.


Espacio que necesitamos y otros requerimientos especiales.


Fase del proceso de aprendizaje.

¿Qué es un sistema?



Lo que realmente es sabio hacer es aprender a ver y descubrir dentro de cada elemento que constituye la unidad de la rueda y mirar con detenimiento aquellos detalles que pueden estar influyendo en el conjunto.

Como continuación de este análisis podremos tomar las medidas globales que servirán de acelerador para emprender las nuevas acciones.

La finalidad es poder transformar esa situación rápidamente.

Conociendo cómo se retroalimentan estos elementos entre ellos y a su vez cómo se destruyen, nos hará ampliar nuestra visión de las situaciones y provocará una transformación ecológica dentro de la organización.

Sin necesidad de tomar medidas extremas sino más bien medidas tomadas desde la ecuanimidad.

Carmen Yates

¿Qué "es" un sistema?[1]



Primero la mala noticia para asesores o facilitadores sistémicos:

¡No existen sistemas!

Después la buena noticia...

¡Por lo tanto, uno puede imaginarse sistemas innumerables –

solamente debe de tener sentido!



Parece algo confuso, por eso, le vamos a entrar al suave con una pequeña síntesis de lo que dicen algunos(as) teóricos de los sistemas. En esta pequeña introducción vamos a conocer...

- algunos conceptos de lo que se supone que es un sistema,
- diferentes tipologías de sistemas,
- cómo determinar un sistema y quién o qué pertenece a él,
- cómo se construyen los sistemas personales y sociales, y
- el origen del enfoque sistémico.

1 Síntesis adaptada de Arist von Schlippe y Jochen Schweitzer; Systemisches Handwerk.

Veamos lo que dicen algunos filósofos de diferentes culturas sobre "lo sistémico".

Todo está conectado.
Todo depende de todo lo demás.
Todo está en armonía con el universo.

Deepak Chopra,
Fuego en el corazón.

Sin duda es interesante saber si venimos de las estrellas. Pero es más importante darse cuenta que somos parte del cosmos.

Aunque solamente somos una partícula en la inmensidad del Universo, ...
y nuestro destino va unido al de la creación.

Cada ser tiene también un papel, un destino que cumplir. Así es que cada fragmento de la existencia es trascendente...

Don Isidro, Sabio Maya,
Fragmentos de una Enseñanza Ancestral

Independientemente de nuestro contexto cultural, estos principios universales son válidos para todos nuestros procesos de desarrollo:

- a nivel personal
- a nivel de los proyectos
- a nivel de la organización.

Tanto las personas, los proyectos como las organizaciones intervienen en uno o varios sistemas y a la vez están siendo influenciados por otros sistemas. Para facilitar los procesos de desarrollo, nos enfocamos en sistemas determinados que nosotros(as) mismos definimos y redefinimos constantemente.



¿Qué es entonces un sistema?[2]

Aquí ya empieza el problema: si se observa con detenimiento el concepto de sistema, nos damos cuenta que resulta ambiguo. Sólo hay conformidad en definiciones muy globales como las de Hall y Fajen (1956), que conciben el sistema como …

> "un conjunto de elementos u objetos,
> y las relaciones entre dichos objetos
> y sus características".

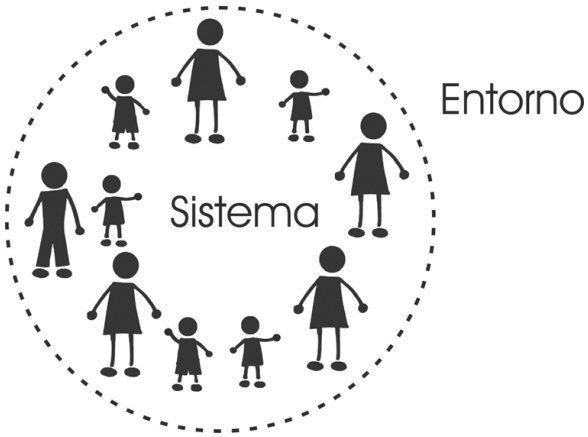
Bueno y eso, ¿qué quiere decir?

Por una parte, es discutible que tenga sentido separar los objetos de sus características.
Kriz (1985, pág. 230) critica con razón que no puede tratarse de las relaciones entre unos objetos y sus características, las que representan las relaciones entre los objetos.

Por otra parte, evidentemente no es lo mismo conceptualizar como sistema un sistema de calefacción o de aire acondicionado, con radiador y termostato, que la larva de un gusano de seda, un hormiguero, un ser humano y, menos aún, una familia, una organización, una comunidad o una sociedad.
Por ejemplo, en una familia: ¿quién o qué es el "regulador" y quién "gira" en torno a él?

Además, no se define qué es un sistema (sólo) a partir de su mundo interior:

> Un sistema no es reconocible como tal
> hasta que puede distinguirse de un entorno,
> es decir, no hay sistema sin el observador o
> la observadora que decide
> qué considera "sistema" y
> qué considera "entorno".



Los sistemas surgen al establecer una distinción entre los elementos que están
- "dentro" (en el sistema) y
- "fuera" (en el entorno).

> "Un sistema es…
>
> ...una asociación integral de partes,
> cuyas relaciones entre sí son
> cuantitativamente más intensas y
> cualitativamente más productivas que
> sus relaciones con otros elementos.
>
> Esta distinción de las relaciones constituye
> un límite que divide el sistema de su entorno"
>
> *Willke (1993)*

Cuando intervenimos con un proyecto de desarrollo en una comunidad, nos convertimos en parte del sistema.

Por ende todas las relaciones experimentarán cambios, no solamente entre la organización y los actores del proyecto, sino también entre éstos.

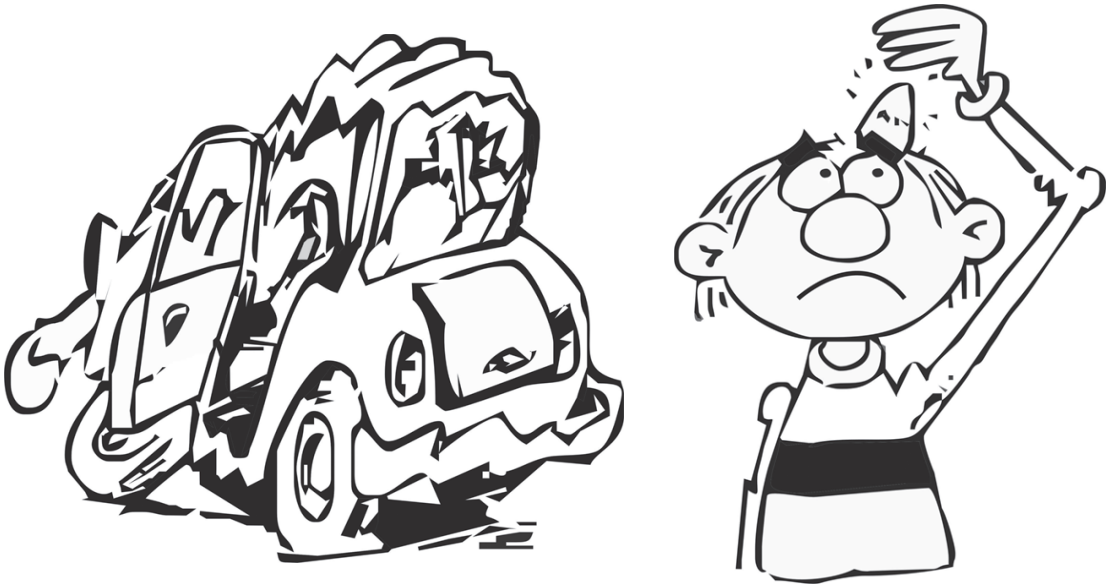
Llegamos, pues, a la conclusión de que los sistemas y el proceso de diferenciación están estrechamente relacionados.

2 Vea Arist von Schlippe y Jochen Schweitzer; Systemisches Handwerk.

¿Qué tipos de sistemas podemos diferenciar?

Una primera diferenciación que se puede establecer es la distinción entre **sistemas vivientes y no vivientes**. Aparentemente, en ambos sistemas rigen dinámicas completamente distintas.

Este fenómeno resulta evidente si comparamos lo que preguntamos cuando vemos una abolladura en el coche de un amigo, con lo que preguntamos cuando vemos que alguien tiene un chichón en la cabeza: en ambos casos damos por supuesto que alguna fuerza ha actuado sobre el sistema y lo ha deformado.



Pero en el caso del coche no nos asombramos si tres semanas más tarde vemos que la abolladura sigue ahí; a lo sumo, le preguntamos a nuestro amigo: "¿Por qué no lo has reparado todavía'" (cf. Simon 1990).

Muy diferente sería la reacción si encontraramos después de tres semanas a la persona siempre con el chichón en la cabeza. Salvo que esta persona se tire todos los días contra una pared que se interpone en su camino o que se golpee la cabeza con un martillo "porque es tan agradable cuando el dolor se calma…", todos sabemos que nuestro sistema humano hace desaparecer un chichote después de un par de días.

Evidentemente, la diferencia reside en que los sistemas vivientes se distinguen por una dinámica propia específica que mantienen de forma activa, por ejemplo, mediante una determinada conducta.
Así que en el caso de los **sistemas vivientes** es cierto que:

> "Todo se modifica,
> a no ser que alguien o algo se encargue que siga estando como está."
>
> *Simon (1990)*

Heinz von Foerster acuñó el concepto de "máquinas triviales y no triviales" para designar esta distinción.

- Los **sistemas triviales** son potencialmente comprensibles y controlables por un observador (al menos, en teoría, es decir, si el observador dispone de la competencia y la información necesarias).
- Los **sistemas no triviales** están en continuo cambio y presentan una dinámica propia, que se sustrae al análisis detallado y a las influencias externas.

Los sistemas vivientes, dinámicos, disponen de un **espectro potencialmente infinito de posibilidades de comportamiento**. De modo que se plantea la pregunta de cómo logramos convivir con sistemas tan dinámicos, cómo es que el panadero nos vende panecillos cada mañana, a pesar de que en el universo de sus posibilidades es extremadamente improbable que haga dos veces lo mismo.

William McDown, profesor asociado de Psicología Clínica de la Universidad de Hahnemann, sostiene que en el psiquismo hay sistemas que parecen comportarse aleatoriamente, pero que encierran un orden oculto que, aunque podamos conocerlo, es igualmente imposible hacer predicciones exactas.[3]

> Las personas se parecen mucho al clima:
> tienen comportamientos predictibles
> pero también impredictibles, y
> nunca se pueden descubrir
> todos los factores que sobre ellas actúan.
>
> *Pablo Cazau*

Y, de repente, nos encontramos de lleno con la pregunta de cómo surge el orden.

- ¿Qué clase de órdenes desarrollan entre sí los seres vivos para reducir su ilimitada complejidad potencial y volverse previsibles los unos para los otros?

- ¿Cómo es posible que en algunos sistemas las posibilidades de los individuos se reduzcan y "trivalicen" hasta tal punto que podamos fiarnos unos de otros (y que al mismo tiempo, a pesar de todo, quede margen suficiente para que la vida siga siendo interesante, para que existan panaderos amables y desatentos, que venden panecillos, bollos y barras de pan integral, unas veces más caros, otras más baratos, pero que siempre suministran un determinado alimento a sus semejantes)?

- ¿Y cómo son los sistemas en que dichos procesos de limitación orientan a sus miembros hacia las condiciones funcionales de dicho sistema, hasta tal punto que queda poco margen de acción y a los individuos les resulta prácticamente imposible acceder a su complejidad "potencial"? (von Foerster, 1988)?

Nos surge entonces de nuevo la pregunta si todas las cosas en este complejo mundo son sistemas.

Según Herrscher[4]

- Los sistemas no "son" cosas, sino que hay cosas a las que decidimos tratar como sistemas.

- Ni siquiera todas son "cosas".



3 Pablo Cazau, La Teoría del Caos, 2002.
4 Vea Enrique Herrscher, Pensamiento Sistémico.

Además continúa diferenciando los sistemas mediante la siguiente clasificación:

- Hay **sistemas mecánicos**:
  Artefactos como una camioneta o una plancha.

- Hay **sistemas biológicos**:
  Organismos vivos como el perro y el gato que tenemos en casa, o como cada uno de nosotros(as) mismos(as) o, concretamente nuestros cuerpos.

- Hay **sistemas sociales**:
  Las organizaciones como tu organización o institución, o como nuestras familias, o como nuestro gobierno o nuestro país (lo cual no es lo mismo).

- Hay **sistemas de ideas, de creencias o de comportamientos**:
  Las ideologías, las religiones, las culturas.

Esta última categoría es muy relevante en relación a la imagen compartida que constituye el principal vínculo entre miembros de una comunidad humana y la que brinda la condición necesaria para cualquier comunicación significativa.

Hasta qué punto la imagen individual de la persona coincida con la "imagen compartida", determinará la medida de su pertenencia a esa comunidad.

Es esa "imagen compartida" a la que nos referimos como la cultura de una nación o de un grupo humano. Incopora las experiencias de su gente, sus creencias, actitudes e ideales.

Es el producto fundamental y reflejo de su historia y la manifestación de su identidad.



> El ser humano crea su cultura y su cultura lo crea a él.
>
> *Enrique Herrscher*

Otra manera de clasificar los sistemas es **según su origen** (Herrscher):

- Los sistemas que encontramos en la **naturaleza**.
- Los sistemas **diseñados por alguien**.
- Los sistemas que **diseñamos nosotros**.



Para diseñar un sistema nos viene la siguiente pregunta:

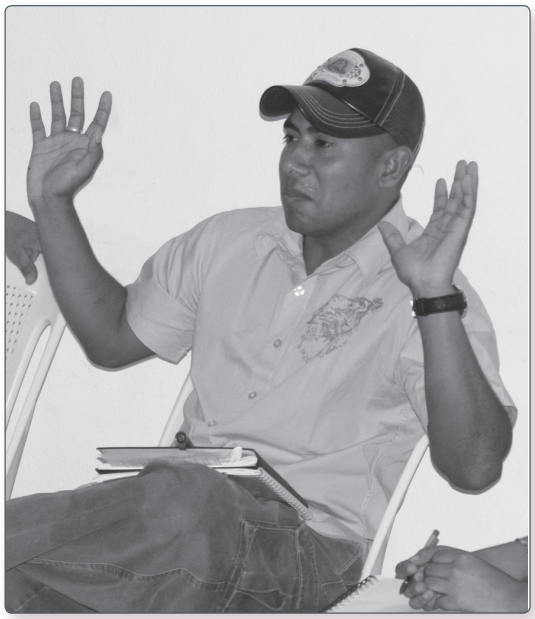
¿Cómo determinamos lo que es un sistema y quién pertenece a él?

¿Cómo determinamos un sistema? ¿Y quién y qué pertenece a él?

¿Cómo sé entonces quién pertenece a un sistema y quién no?

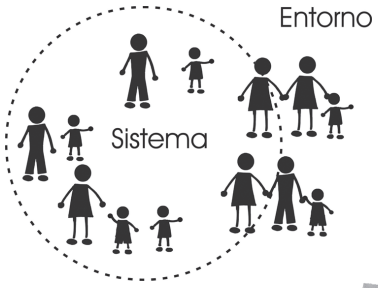
¿En qué reconozco un sistema?

¿Qué es un sistema entonces?



Si queremos observar un sistema, entonces aparecen inmediatamente preguntas:

- ¿Cómo y en qué reconocemos el sistema en el que vamos a intervenir con el proyecto?
- ¿Quién pertenece al sistema y quién no?
- ¿Quién(es) influyen en el sistema seleccionado y de qué manera?
- ¿Qué vemos cuando observamos un sistema?
- ¿Pertenece al sistema el padre biológico quien desde hace 5 años ya no tiene contacto con el hijo?
- ¿Pertenece al sistema el que era presidente de la cooperativa y fue expulsado por las y los socios?
- ¿Pertenece al sistema la administradora que fue despedida y ya no está en la organización?
- ¿Qué pasa con la abuela difunta cuya influencia en la familia aún es remarcable?
- ¿Qué pasa con los hombres cuando apoyamos a un grupo de mujeres?
- ¿Y qué pasa con el maestro que se ocupa desde hace dos años de manera muy intensiva de la familia?
- ¿El gobierno municipal y las demás organizaciones que trabajan en el mismo territorio son parte del sistema en el cual vamos a intervenir con el proyecto?
- ¿Cómo y en qué reconocemos los límites de un sistema?
- ¿Qué tenemos que tomar en cuenta cuando comprendemos y observamos a un grupo de personas como sistema?
- ¿Qué relevancia tiene la delimitación y el (re)conocimiento del sistema para nuestro proyecto?



Nuestra decisión quien en un caso dado pertenece al sistema debe de posibilitarnos trabajar de manera exitosa nuestros procesos de desarrollo personal, organizacional y comunitario. Si éste no es el caso, debemos quizás cambiar nuestra visión sobre el sistema para poder alcanzar nuevas posibilidades de actuación. A veces se nos olvida incorporar a una persona a un determinado sistema que estamos trabajando, quien - aunque ya no siga perteneciendo a nuestro sistema - sigue teniendo una influencia en el mismo.

El criterio clave de definir el límite de un sistema de una manera y no de otra es su utilidad práctica para el tema que queremos trabajar o el problema que queremos solucionar.

Tras ello está la suposición:

> El término sistema es como cualquier término…
> solamente una construcción.

Observar al mundo a través de unos lentes a través de los cuales se ven sistemas es una decisión nuestra. Es una interpretación del mundo, que nos parece útil y que nos ayuda para entenderlo mejor y desarrollar ideas sobre cómo podemos actuar en él de forma exitosa.

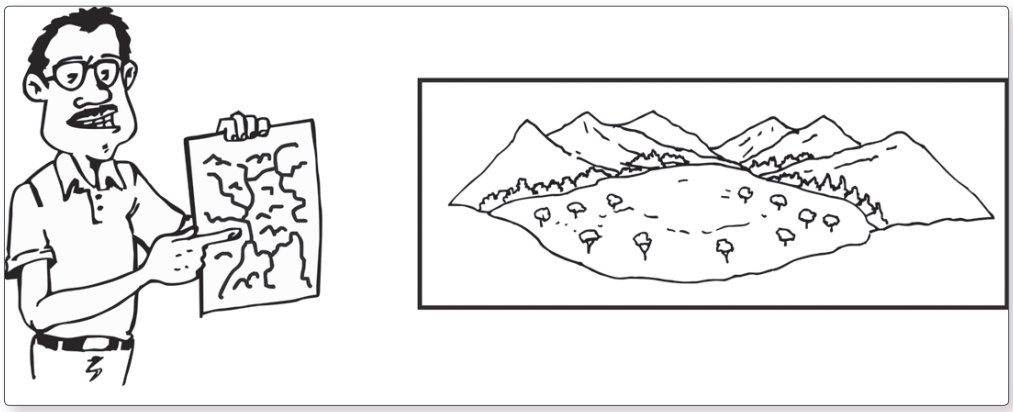
Ya nos podemos imaginar, así como puede haber una cantidad infinita de sistemas, pueden haber posibilidades infinitas de intervenir en procesos de desarrollo. Esto implica que podemos encontrar una cantidad infinita de opciones de diseños de proyectos de acuerdo al sistema que priorizamos para nuestra intervención.

No hay límites visibles alrededor de sistemas o subsistemas.
Una terapeuta familiar puntualizó este reconocimiento en una frase "You cannot kiss a system!" (No puedes besar un sistema).



Diferenciar sistemas en el mundo, ayuda a nuestra orientación.
Con ello creamos un mapa. Pero el cerro que está dibujado ahí, también podría dibujarse de una manera totalmente distinta.
No debemos confundirlo con el cerro real.

El mapa no es el paisaje; y solamente es bueno hasta cuando nos ayuda de manera exitosa a nuestra orientación.



Este punto de vista está impregnado por el **constructivismo** (vea von Glasersfeld 1998, Watzlawick 1985, 1986), una teoría de conocimiento, que parte del hecho que nuestras teorías y términos son construcciones sobre el mundo, que se basan en nuestras percepciones y jamás podrán ser independientes de las mismas.

Por ejemplo, una foto infrarroja de la Tierra se diferencia mucho de una foto normal, aunque la Tierra es la misma.

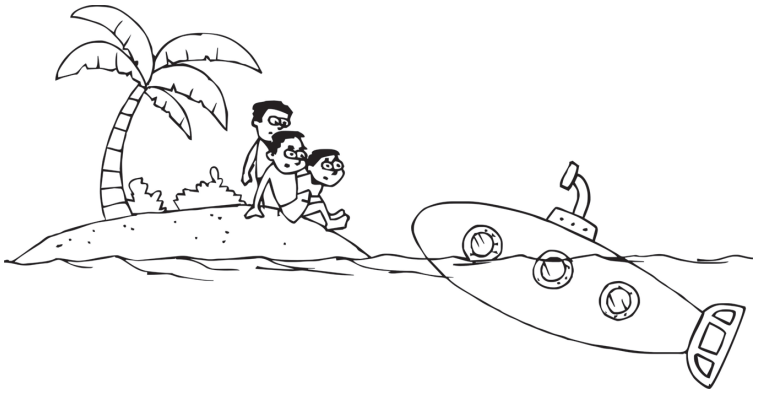
Lo que se percibe, depende siempre esencialmente del aparato de percepción y de su forma de construcción. Estas percepciones son trabajadas por nosotros(as) y a partir de ellas desarrollamos nuestra visión del mundo, nuestras teorías.

Esto depende mucho de la construcción de nuestro sistema nervioso que determina cómo evaluamos informaciones. El término construcción evidencia que nuestras teorías dependen de nuestro aparato perceptivo y de reconocimiento y no son obligatoriamente imágenes de una realidad exterior a nosotros.

Una analogía de Maturana y Varela (1987) explicita esto:

Imagínense a alguien que ha pasado toda su vida en un submarino sin abandonarlo y que fue capacitado para ello.

Ahora estamos en la playa y vemos que el submarino se aproxima y sube suavemente a la superficie.



Vía radio le decimos al timonel:

"Felicidades, has podido esquivar los arrecifes y emergiste elegantemente; maniobraste el submarino de manera perfecta."

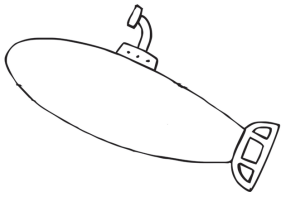
El timonel en el interior del submarino, sin embargo, está sorprendido:

"¿Qué significa 'arrecife' y 'emerger'? Todo lo que he hecho es maniobrar palancas, apretar botones y crear ciertas relaciones entre los indicadores de los aparatos al usar palancas y botones – y en la secuencia prescrita a la que estoy acostumbrado. No he realizado ninguna "maniobra" y ¿qué quieren decir con un 'submarino'?"

"….Para el timonel en el interior del submarino solamente hay indicaciones de los instrumentos, sus cambios y la manera como se crean determinadas relaciones entre ellos.

Solamente para nosotros(as) allá afuera que vemos como cambian las relaciones entre el submarino y su entorno, existe el "comportamiento" del submarino, un comportamiento que según sus consecuencias aparenta más o menos adecuado. Si queremos quedarnos con el procedimiento lógico, no debemos confundir la manera de trabajar del submarino mismo y la dinámica de sus estados con sus cambios y movimientos en el entorno.

La dinámica de estados del submarino con su timonel que no conoce su mundo exterior, nunca sucede mediante operaciones de imágenes del mundo que ve el observador externo: no contiene ni playas, ni arrecifes, ni superficie, sino solamente correlaciones entre indicaciones a la interno de determinados límites.



Entidades como playas, arrecifes o superficie son únicamente válidas para un observador externo, pero no para el submarino ni para su timonel que opera como parte del mismo.

Lo que en esta analogía es válido para el submarino, también es válido para todos los demás sistemas vivientes: para el sapo con el ojo volteado, para la niña loba y para cada uno(a) de nosotros(as) como seres humanos."



El constructivismo no aborda explícitamente la pregunta si existe una realidad fuera de nuestra percepción o no. Sin embargo, con ello no cuestiona la existencia de una realidad fuera de nosotros(as).

Las y los constructivistas al contrario no hablan de que si las construcciones son correctas o falsas.
Si no podemos hacer afirmaciones sobre la existencia verdadera de la realidad, entonces, ¿hasta dónde nuestras construcciones deberían ser correctas o falsas?

Cada observador(a) tiene una percepción diferente de un mismo hecho que no es ni verdadera ni falsa. Para las y los pensadores constructivistas el criterio para la evaluación de una teoría no es la verdad o la veracidad de una teoría sino su utilidad y sus ventajas. Entonces podemos determinar nosotros(as) mismos(as) quien pertenece a un sistema y quien no.

También es inútil de discutir sobre si el sistema definido fue definido de manera correcta o incorrecta.

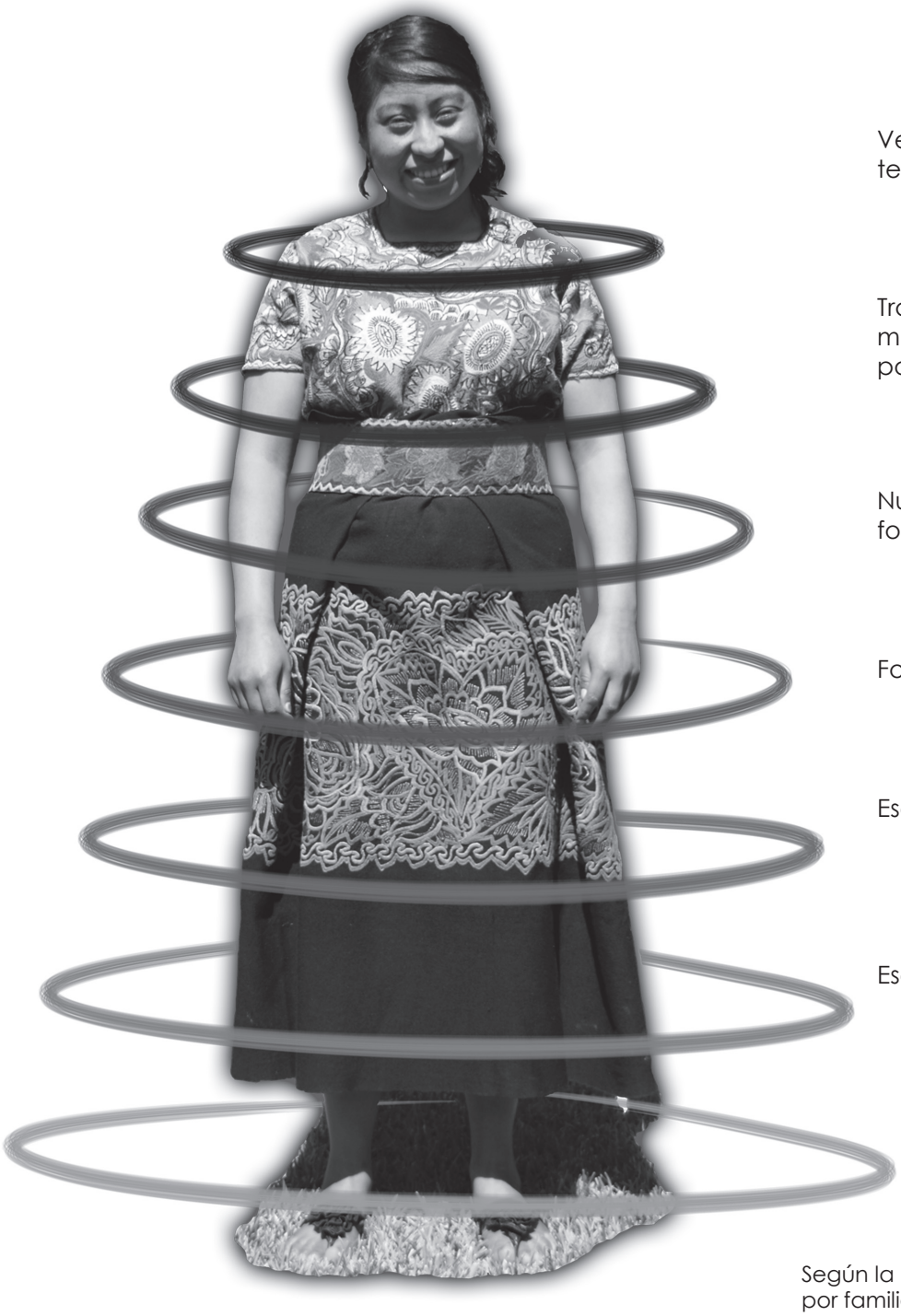
Es útil discutir sobre
- si el sistema así definido es útil,
- si es provechoso para nuestros objetivos en el trabajo o
- si se puede delimitar de otra manera la frontera del sistema para poder trabajar de manera exitosa.



¿Cómo se construyen los sistemas personales y sociales?

Cada sistema social es diferente

Cada persona vista como sistema es diferente porque a lo largo de su vida
- ha desarrollado distintas experiencias
- ha sido parte de diferentes sistemas y subsistemas.



Vejez...
tercera edad

Trabajo...
muchas veces cambiante y
por ende también los subsistemas

Nueva familia o
forma de convivencica

Formación laboral y/o universidad

Escuela secundaria

Escuela primaria

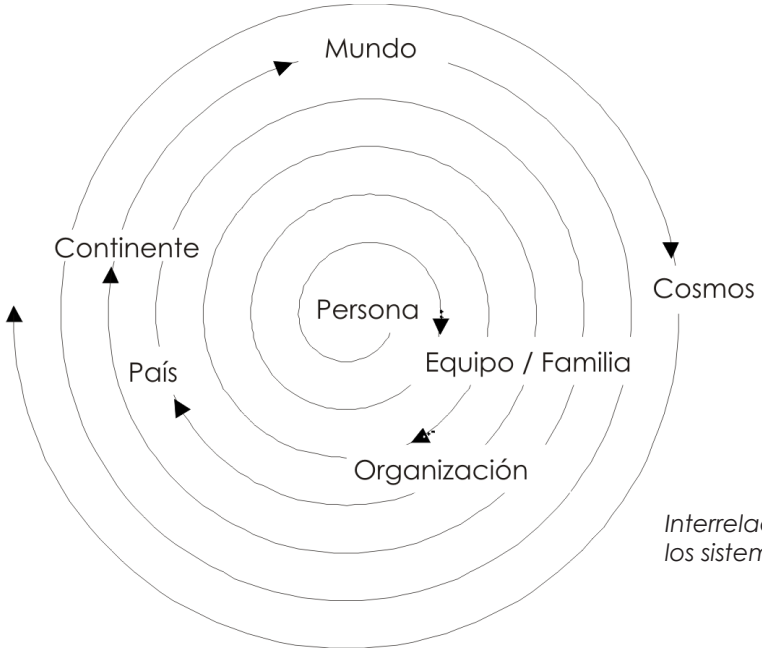
Sistema social primario...
la familia donde nacimos,
nos desarrollamos y aprendimos
nuestro sistema de valores.

Según la cultura y/o el contexto, entendemos por familia en un sentido más amplio todas las personas que decidieron convivir, o sea, no sólo padre, madre e hijos(as) según el modelo "ideal" del Norte.

Muchas veces no nos damos cuenta de la diversidad de sistemas en los cuales vivimos.
Nuestra vida a menudo se concentra en una sola parte y la vemos como si fuera el todo.
Perdemos de vista que hay mucho más.

Todos los sistemas a los que pertenece una persona no son sistemas aislados sino a la vez forman parte de otros sistemas.

Por ejemplo, la escuela es parte de un sistema de muchas escuelas, o sea, parte de un sistema educativo el cual a la vez forma parte de una sociedad, de un país y de una cultura.



Interrelación entre el sistema personal y los sistemas sociales

Si percibimos una parte como el todo, entonces tenemos que ampliar nuestra perspectiva, nuestra visión. El sub-sistema trabajo o el sub-sistema universidad es sólo un segmento del todo, tengo que ampliar mi mirada a lo que hay detrás de este segmento, lo que está relacionado a él.

Es clave visualizar las múltiples capas y posibilidades de relaciones en un sistema social, sea el sistema sobre el cual vamos a intervenir con un proyecto, sea un sistema de aprendizaje que se encuentra en un proceso de formación, sea un equipo de trabajo etc.

Relacionándolo con nuestra práctica cotidiana, podemos decir entonces que el sistema que identificamos hoy al momento de diseñar un proyecto u otra intervención, no será el mismo que el sistema del día de mañana.

- Hay actores que entran y salen.
- Cada persona recibe información e influencias de otros(as) integrantes del mismo sistema y de actores externos.
- Las personas cambiamos cada día.
- El contexto cambia cada día.

Bueno, al parecer nos metimos a un buen "berenjenal" con esto de querer hacer intervenciones y proyectos de desarrollo con enfoque sistémico. Pero no se aflijan...

Más adelante vamos a ver cómo podemos **focalizar** nuestra mirada y nuestro trabajo de desarrollo para no perdernos en la infinidad y complejidad de sistemas y de opciones de estrategias de intervención.

¿Y de dónde viene el enfoque sistémico?

Los sistemas desde diferentes miradas teóricas



Nuestra comprensión de facilitación de procesos de desarrollo sistémico ha venido evolucionando durante años.

El pensamiento sistémico ha pasado por tres distintas generaciones de cambio, según Enrique Herrscher:



- La primera generación del pensamiento sistémico (la de la investigación operativa) trataba de la ***interdependencia***, en el contexto de los **sistemas mecánicos** (determinísticos).



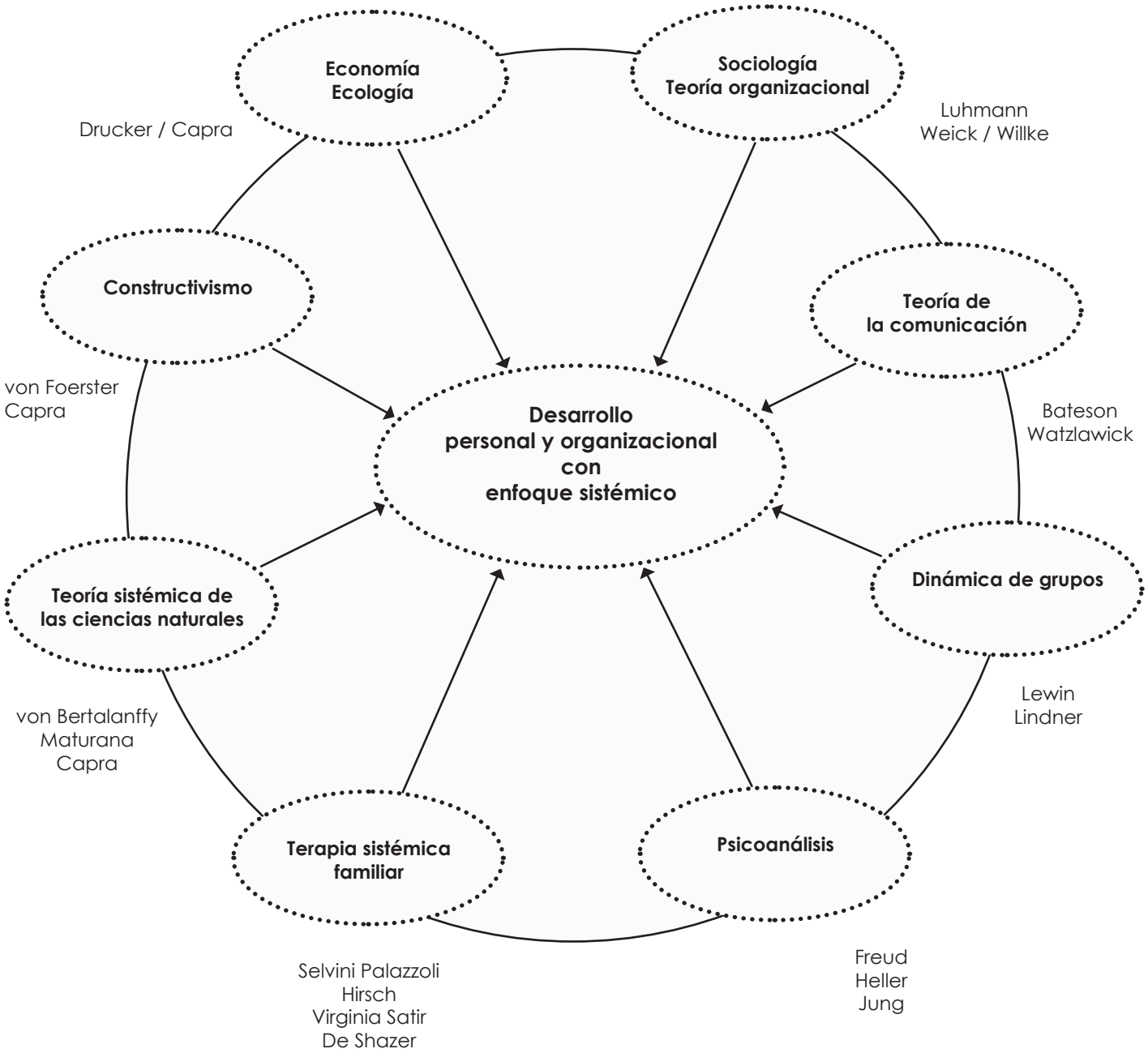
- La segunda generación del pensamiento sistémico (la de la cibernética y de los sistemas abiertos) trataba del doble desafío de la ***interdependencia*** y de la ***auto-organización***, en el contexto de los **sistemas vivientes**.



- La tercera generación del pensamiento sistémico responde al triple desafío de ***interdependencia***, ***auto-organización y libertad de elección***, en el contexto de los **sistemas socio-culturales**.

¡Cuántas teorías sistémicas!

La siguiente gráfica permite visualizar las influencias de las diferentes disciplinas y campos científicos:[5]



5 Fuente: Roswitha Königswieser, Martin Hillebrand; Einführung in die systemische Organisationsberatung.

El enfoque sistémico y la cosmovisión Maya[6]

Como todo en la historia del universo y la vida de la humanidad, también el enfoque sistémico no es algo totalmente nuevo. Se ha venido construyendo y tejiendo a partir de sabidurías milenarias de diferentes pueblos y culturas que a lo largo de los siglos y milenios se han ido mezclando y enriqueciendo mutuamente. Hoy en día - debido a las tecnologías de la comunicación y los medios de transporte - de una manera más acelerada que hasta hace unos 50 años.

De ahí no es sorprendente que encontremos el enfoque sistémico no solamente en las teorías arriba mencionadas sino también en culturas ancestrales como es el caso del puebo Maya y otras filosofías y prácticas espirituales de diferentes partes del mundo.

> La cosmovisión del Pueblo Maya es una forma de vida, es una actitud y planteamiento ante la vida, es la forma en que aprendemos a convivir con nuestras percepciones de la realidad.
>
> Todo es un hecho integral. Nada está aislado de la secuencia de la vida, cada acto tiene una relación e integración entre las fuerzas cósmicas, la manifestación de la naturaleza y la energía telúrica.
>
> Somos el producto de esta convergencia.
> Ésta surge de la conciencia universal y la existencia es una continuidad.
>
> *Carlos Barrios,*
> *Ch´umilal Wuj, El Libro del Destino*





6 Fuente: Ch´umilal Wuj. El libro del destino. Carlos Barrios.

Veamos la integralidad, interrelación y significado de los nawales que simbolizan las diferentes energías según la filosofía Maya y que son elementos claves de su cosmovisión sistémica.

Ajmaq
Tierra
Búsqueda de expresión y transmisión.
Perdón y servicio personal.

No´j
Aire
Conocimiento y sabiduría.
Transmisión de la mente, claridad.

Tz´ikin
Fuego
Intermediación entre el cielo y la tierra.
Intuición, sueños y adivinación.

Tijax
Agua
Cuchillo de doble filo.
Guerrero, cortar energías negativas.

I´X
Agua
Paciencia, astucia, la acción.
Aprendizaje interno, alta magia.

Kawoq
Fuego
Abundancia, la comunidad.
Trabajo comunitario, desapego.

Aj
Aire
Abundancia y el renacer.
Retorno al origen, proyección social.



Ajpu
Tierra
Cazador, certeza y seguridad.

E
Tierra
El camino sagrado.
La experiencia se adquiere en los viajes y con los sabios ancianos.

Imox
Aire
Lado izquierdo, lo inusual.
Acrecentar los poderos internos.

B´atz
Fuego
Buscar respuesta en el tiempo y el espacio.
Creatividad, servicio comunitario.

Iq´
Agua
El viento, lo cristalino.
La pureza, la claridad.

Tz´i´
Agua
La ley, autoridad.
Eliminar el autoritarismo, la drasticidad, cultivar amor.

Aq´ab´al
Fuego
Amanecer y dualidad.
Oportunidad en el cambio.

Tojl
Aire
El fuego y los pagos.
Liberación del pasado.

K´at
Tierra
La red, el enredo.
Claridad interna, no intromisión.

Q´anil
Tierra
Semilla, plantar.
Germinar, concretizar.

Kan
Aire
Energía, fuego interno.
Develar información interior. Manejo de la energía - poder.

Kame
Agua
Claridad, renacer.
Resurgir a la espiritualidad.

Kej
Fuego
Armonía, naturaleza.
Trabajo con los cuatro elementos.

Todo lo que existe es parte de ese entretejido,
somos una hebra de esa maravilla que llamamos realidad.

Carlos Barrios, Ch´umilal Wuj, El Libro del Destino

Algunos términos sistémicos claves[7]

A la medida que vamos profundizando en el pensamiento sistémico y su puesta en práctica en nuestra actuación cotidiana, vamos a encontrarnos una y otra vez con algunos términos y conceptos claves que inciden en los principios y las actitudes sistémicas.

El paradigma o modelo de pensamiento sistémico abandona el modelo mecanicista de máquina, la creencia en la objetividad y aprovecha el principio de lentes múltiples además de poner énfasis en la autodirección. Es una respuesta a la complejidad y la dinámica de los espacios de vida y – vinculadas a ello - de la incertidumbre e imposibilidad de dirección.

La representación siguiente tiene como objetivo de visibilizar las diferencias esenciales de ambos paradigmas.

Modelo mecanicista de "máquina"	⇔	**Modelo de pensamiento sistémico**
Orden (diseño, regla, estructura)	⇔	**Desorden** (caos, entropía)
Transición (desarrollo, cambio, historia, génesis) del caos al orden y al caos		
Permanencia (constancia, rigidez, inmutabilidad)	⇔	**Variabilidad** (cambio, dinámica, evolución)
Delimitación (cerrado, interior, referencia hacia si mismo)	⇔	**Comunicación** (apertura, intercambio, exterior, entorno)
Información (formación, construcción de orden, provisión de instrucción)	⇔	**Deformación** (destrucción, disolución, hundimiento)
Complejidad (de muchas capas, muchas relaciones, múltiples significados)	⇔	**Simplicidad** (unidad, identidad, claridad)
Diferencia (declive, diferencia, tensión entre sistema y entorno)	⇔	**Equilibrio** (compensación)

Poema folclórico británico:

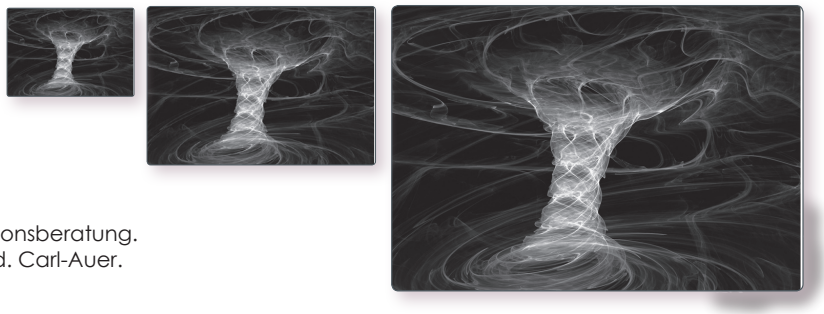
"Por un clavo se perdió la herradura.
Por una herradura se perdió el caballo.
Por un caballo se perdió el jinete.
Por un jinete se perdió la batalla.
Por una batalla se perdió el reino."

Conclusión:
Por un clavo se perdió el reino.

Eso es **Teoría del Caos.**

Los torbellinos grandes tienen torbellinitos que se nutren de su velocidad. Y los torbellinitos tienen torbellinititos.
Y así hasta la viscosidad.

Lewis F. Richardson



7 Einführung in die systemische Organisationsberatung. Roswitha Königsweiser, Martin Hillebrand. Carl-Auer. Heidelberg. 2005.Página 23

Contraponiendo la imagen mecanicista y la imagen sistémica del mundo[8]

Veamos aquí otra manera de resumir las diferencias entre los modelos mecanicista y sistémico y sus respectivas imágenes del mundo:

Imagen mecanicista del mundo	**Imagen sistémica del mundo**
Objetividad. Una verdad. Leyes inmutables.	Construcción de la realidad. Muchas "verdades". Tesis.
correcto – incorrecto culpable – no culpable	En dependencia del contexto. Utilidad. Capacidad de adhesión.
Dirección (externa)	Autodirección. Autoorganización.
Cadenas causales lineales.	Interacciones (acción recíproca) diversas. Lazos de retroalimentación.
Diferencia fija medible.	Diferenciarse. Cambiar.
Progreso lineal. Cambiar.	Desarrollo Cambiar y conservar. Desbloquear.
Lógica formal. Libre de contradicciones. Exclusión.	Integración de contradicciones. Inclusión.
Hechos duros. Relaciones racionales.	Integración de factores duros y suaves (emociones, intuiciones, procesos de comunicación)
Roles de las y los asesores: ⊙ Los que hacen. ⊙ Líderes y Lidereados. ⊙ Manipulación	Roles de las y los asesores: ⊙ Los que dan impulsos. ⊙ Jardinero. ⊙ Capacitador. ⊙ Facilitador del desarrollo ⊙ Coach (entrenador).
Métodos: ⊙ Instrucción. ⊙ Orden. ⊙ Mandato. ⊙ Aprender mediante prueba y error.	Métodos: ⊙ Escuchar. ⊙ Preguntar. ⊙ Diálogo. ⊙ Discusión. ⊙ Reflexión. ⊙ Aprender a aprender.

Para introducir y acercarnos al enfoque sistémico podemos utilizar las herramientas descritas a continuación.

- (Re)conociendo nuestras relaciones sociales
- Nuestra propia construcción del concepto "sistema"

8 Einführung in die systemische Organisationsberatung. Roswitha Königsweiser, Martin Hillebrand. Carl-Auer. Heidelberg. 2005.Página 28.

Cambia lo superficial
Cambia también lo profundo
Cambia el modo de pensar
Cambia todo en este mundo

Cambia el clima con los años
Cambia el pastor su rebaño
Y así como todo cambia
Que yo cambie no es extraño

(...)

Pero no cambia mi amor
Por más lejos que me encuentre
Ni el recuerdo, ni el dolor
De mi pueblo y de mi gente

Y lo que cambió ayer
Tendrá que cambiar mañana
Así como cambio yo
En esta tierra lejana

(...)

Fragmento de la canción "Todo cambia"
de Mercedes Soza



Herramientas sistémicas

(Re)conociendo nuestras relaciones sociales

Presentación de participantes
Conceptualización de "sistema"

Máximo 20 participantes

30 a 40 minutos

Sillas

Salón calmo con espacio que permita que los participantes puedan sentarse cómodamente en círculo para que todas y todos puedan verse la cara.

Calentamiento

¿Qué queremos lograr?

Se pretende facilitar el conocimiento mutuo de las y los demás participantes e indicar a los facilitadores las relaciones sociales existentes.

Con este ejercicio de presentación podemos:

- ⇨ conocer los diferenes sub-sistemas de las y los integrantes del sistema de aprendizaje y
- ⇨ desarrollar una primera aproximación al enfoque sistémico.

¿De qué se trata en este ejercicio?



Esta herramienta permite visualizar que cada persona tiene muchas relaciones sociales por si mismo(a) y por ende forma parte de muchos sistemas o sub-sistemas.

A veces se traslapan estos sistemas. Un principio básico es que trabajar con personas es sistémico.

Además de ello podemos ver que cada sistema social es diferente.

Por ejemplo, el hecho de contar el origen de sus abuelos y abuelas, nos hace reflexionar sobre la influencia de la historia familiar en nuestra vida y por ende en nuestra situación laboral actual y que los sub-sistemas familiares influyen en los sub-sistemas organizacionales y viceversa.

¿Cómo desarrollamos este ejercicio?



1° Paso: El o la facilitador(a) solicita al grupo escucha mutua activa y que en sus intervenciones sean breves.

2° Paso: Se pide que una persona inicie de manera voluntaria y luego continúa la persona a su derecha hasta que todos los y las participantes se hayan presentado.
En cuanto al contenido de la presentación, aquí les ofrecemos dos opciones.

Opción 1:
Cada participante presenta:
- su nombre,
- a quien(es) ya conoce del grupo, desde cuándo y cómo se conocieron,
- con quién(es) trabajan juntos.

El o la co-facilitador(a) a la par puede ir elaborando un diagrama primero en su cuaderno y al cerrar en la pizarra o en un rotafoloio para identificar algunos sub-sistemas en el grupo y así introducirnos a la temática.

Opción 2:
Cada participante presenta:
- su nombre,
- de dónde son sus abuelos.

3° Paso: El o la facilitador(a) hace una breve conclusión sobre el enfoque sistémico retomando la información general brindada por las y los participantes:
- las conexiones que existen entre personas aún cuando éstas no se conocían directamente,
- la mezcla de sub-sistemas de origen y su influencia en identidades y culturas que entre ellos están conectados y se influyen mutuamente.



Una recomendación final: Como seguramente en el grupo habrán directores(as), gerentes, coordinadores(as) de proyectos y otras personas con cargos de dirección, muchas veces sienten una presentación así como una pérdida de tiempo y les cuesta aterrizar todavía. Es importante hacer énfasis en la necesidad de conectarnos entre nosotros(as) y con el espacio de formación, y a la vez poder dejar atrás nuestras preocupaciones cotidianas.

Nuestra propia construcción del concepto "sistema"

Teoría sistémica
Conceptualización de "sistema"

Máximo 20 participantes

30 a 40 minutos

Una hoja de papel por cada participante, lápices, crayolas

Salón calmo con espacio

Calentamiento

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes

- ⇨ visualizan su comprensión actual del concepto "sistema" e
- ⇨ identifican los diferentes tipos de sistemas y orígenes del enfoque sistémico.

¿Cómo desarrollamos este ejercicio?

1° Paso: El o la facilitador(a) entrega una hoja blanca a cada participante.

2° Paso: Cada participante dibuja qué es lo que entiende por "sistema".

3° Paso: Las y los participantes colocan su dibujo en un círculo en el centro y luego caminan alrededor observando los dibujos de las y los demás.

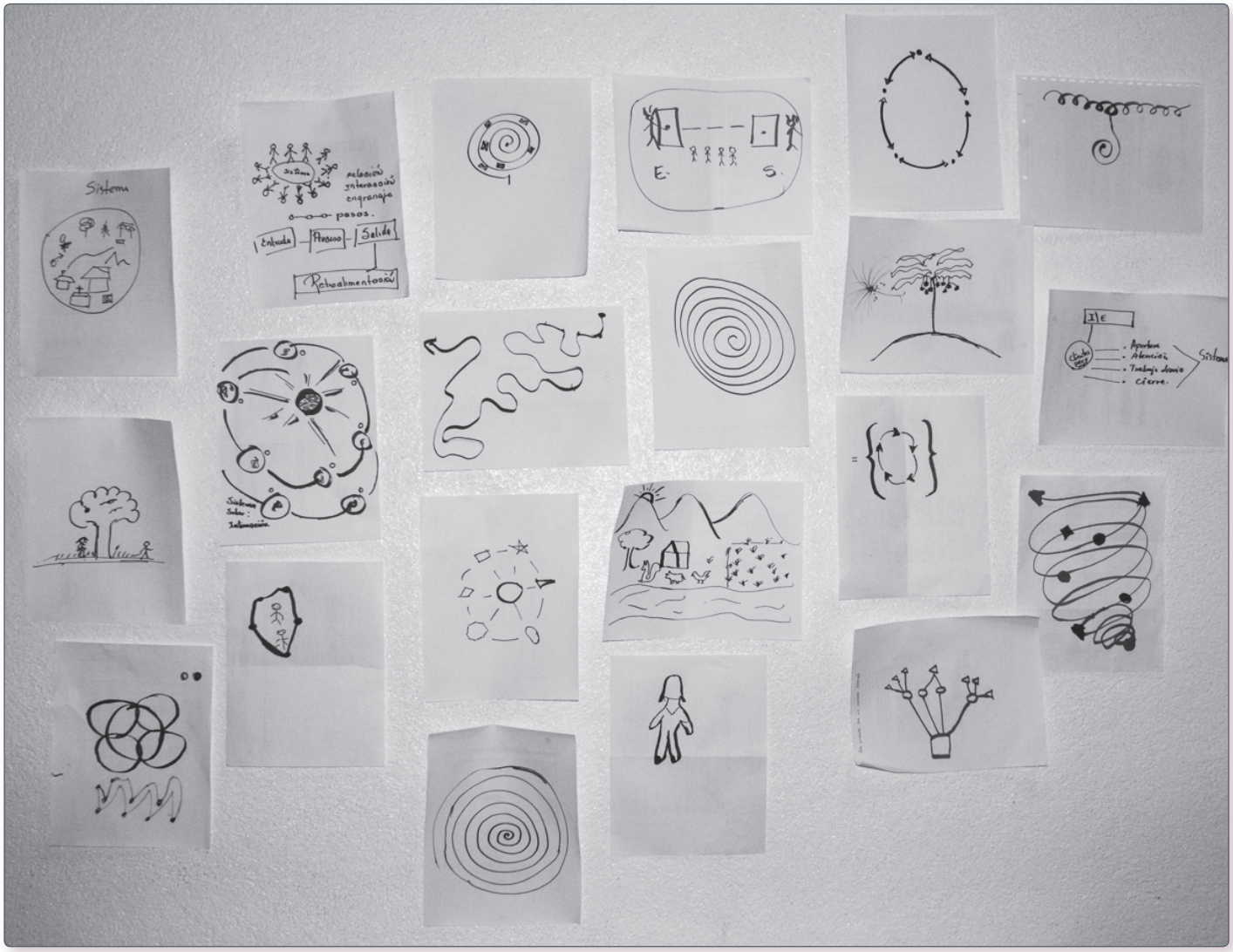


4° Paso: Luego, nos sentamos y reflexionamos sobre las diferentes maneras de como concebimos un sistema, sus características, las semejanzas y diferencias que encontramos.

5° **Paso:** Posiblemente habrán dibujos que identifican un sistema como ser vivo, como una organización, como una red informática, como la articulación entre diferentes elementos o personas. Aquí podemos hacer una breve referencia sobre las diversas tipologías de sistemas (vivientes, no vivientes, etc.)

En las conclusiones la facilitadora puede aprovechar toda esta diversidad de miradas de las y los participantes y resaltar:

- los elementos claves de un sistema,
- las diferentes perspectivas y teorías que han ido investigando y moldeando el enfoque sistémico,
- algunas características claves de los sistemas.



¿Qué es lo que caracteriza un sistema?



¿Qué más implica el término sistema?[9]

Lo que se entiende por sistema y sobre todo por un sistema social, se puede describir mediante las siguientes suposiciones de principios, características y propiedades de sistemas sociales.

- La integralidad
  - ⇨ Un sistema es integral
  - ⇨ La autosemejanza
- Las sinergias o la "sobresumatividad"
  - ⇨ El todo es más que la sumatoria de sus partes
- La causalidad circular no lineal.
  - ⇨ El baile circular de causas y efectos o... el adiós al pensamiento lineal
  - ⇨ Los problemas de hoy, se derivan de las "decisiones" de ayer
  - ⇨ Cuanto más se presiona, más presiona el sistema
  - ⇨ La conducta muchas veces mejora antes de empeorar
  - ⇨ La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio
  - ⇨ El camino más rápido puede convertirse en el más lento
  - ⇨ La cura puede ser peor que la enfermedad
  - ⇨ Paradojas y ambigüedades
- La diferenciación de elementos, sistemas y entornos
  - ⇨ Los sistemas son abiertos
  - ⇨ La homeostasis
  - ⇨ La diversidad de exigencias.
  - ⇨ La evolución de un sistema.
  - ⇨ Diferenciar el mapa del territorio.
  - ⇨ Sistemas sociales como sistemas de comunicación
  - ⇨ El ámbito de observación o ...
    dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños
  - ⇨ Los sistemas de observadores y la contextualización
  - ⇨ El entorno o contexto en nuestros proyectos de desarrollo
- La intencionalidad
  - ⇨ La connotación positiva del problema
  - ⇨ No hay culpa... somos responsables de nuestros propios cambios
- La multidimensionalidad
  - ⇨ El camino fácil muchas veces lleva al mismo lugar o el síndrome de "más de lo mismo"
  - ⇨ Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias
  - ⇨ Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias
  - ⇨ Blanquinegro versus multicolores

A continuación vamos a profundizar en este capítulo con algunos ejemplos prácticos:

9 Síntesis adaptada de
- 🕮 Senge, Peter. La Quinta Disciplina
- 🕮 Simon, Fritz B. Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus

La integralidad

Un sistema es integral

> No tengan la menor duda de que un pequeño grupo de ciudadanos(as) serios y comprometidos puede cambiar el mundo; en realidad, es lo único que lo ha logrado.
>
> *Margaret Mead*





Todos los elementos de un sistema son unidos entre ellos como en un móvil.

- ⇨ En cada parte se vuelven a encontrar los movimientos del todo.
- ⇨ Los movimientos de elementos individuales se trasladan al todo.
- ⇨ Y a la vez el todo influye en los elementos individuales.

> Un cambio en una parte del sistema influencia necesariamente todo el sistema.
>
> *Steve de Shazer, 1998*

Una acción que realiza una persona o un pequeño grupo tendrá sus efectos positivos o negativos en todos los demás elementos que le rodean. Este principio universal también es válido para los proyectos de desarrollo. Los proyectos intervienen en uno o varios sistemas y al vez están siendo influenciados por otros sistemas. Para facilitar los procesos de desarrollo, nos enfocamos en sistemas determinados.

Cuando diseñamos un proyecto, muchas veces creemos que el mundo alrededor o los demás actores de la comunidad se mantienen estáticos a la espera de nuestras acciones para reaccionar según los supuestos nuestros. Sin embargo, hay otros actores que reaccionan a nuestras acciones o que siguen evolucionando y cambiando. Por ejemplo:

- ⊙ ¿Qué pasa cuando las mujeres adquieren mayor autonomía mediante el acceso y control a los recursos? ¿Cómo reaccionan los demás miembros de la familia?

- ⊙ ¿Qué consecuencias tiene cuando las y los socios de una cooperativa tienen conocimiento de la ley y exigen a su Consejo de Administración mayor nivel de transparencia? Aunque los hombres y las personas de la directiva no hayan sido previstos como grupo meta del proyecto...
  - ⇨ provocamos reacciones en ellos(as), comienzan a moverse,
  - ⇨ éstos a su vez comienzan a influir no sólo en las mujeres y los socios, sino muchas veces buscan hacer alianzas y coaliciones con terceros...



La premisa y el poder del millonésimo círculo

Empieza por los círculos de personas comprometidas;
cada una de ellas es como una piedrecilla que se arroja a un estanque.
El efecto que el círculo produce en las personas que lo forman,
y el efecto que esas personas tienen, es una influencia que se expande
como anillos concéntricos.

Obsérvalo, hazlo, enséñalo.
Sé una influencia allá donde estés.

Si hay suficientes personas que aprenden unas de otras
y modifican su conducta, las creencias y
el modo en que se hacen las cosas
pueden cambiar.

Adaptación de "El millonésimo círculo" de Jean Shinoda Bolen

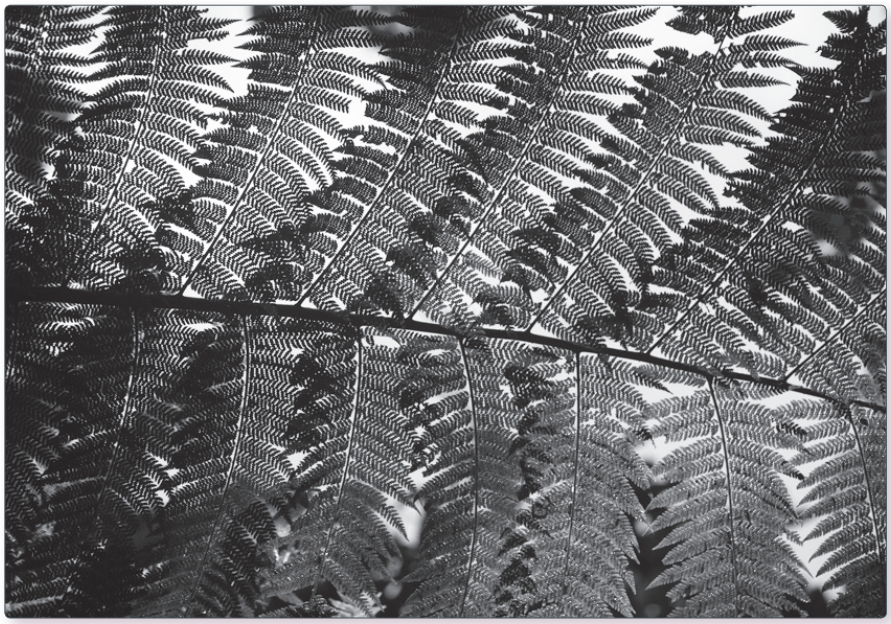


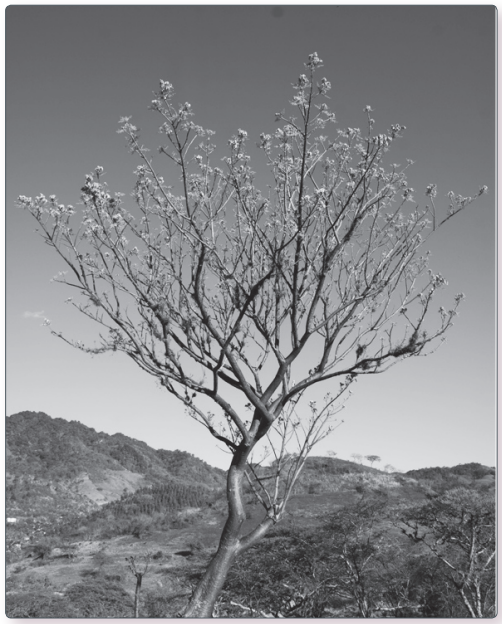
La autosemejanza

Esta característica se basa en la Ley de los Fractales, una de las siete leyes del caos.[10]

Hace referencia a los modelos recurrentes e incesantes de la naturaleza. Por ejemplo, las formas de las hojas del helecho, las ramas de los árboles, los cristales de nieve, las las olas del mar, las terminales nerviosas del cuerpo humano,...; las formas del conjunto se siguen reproduciendo en las formas más pequeñas.

Estos modelos de la naturaleza son los modelos del caos y los científicos los llaman fractales.
Un fractal está constituido por elementos cada vez más pequeños, que son semejantes al elemento mayor.





Autosemejanza:

La autosemejanza es un concepto que se puede entender de una forma muy intuitiva; a grandes rasgos, visualicemos un objeto geométrico, o una figura, ahora imaginemos que esta figura está compuesta de figuras más pequeñas, cada una de las cuales se ve idéntica a la figura original excepto por el tamaño; y a su vez cada una de estas figuras más pequeñas se compone de figuritas todavía más pequeñas y así sucesivamente...

John Briggs y F. David Peat

Este concepto también es válido para sistemas sociales, por ejemplo,

- la cultura organizacional se reproduce en la cultura propia de los equipos de trabajo,
- si en una sociedad es "normal" que los políticos practiquen abiertamente la corrupción, entonces es muy común que se reproduzcan estos patrones a nivel de otras organizaciones, instituciones, empresas, así como en las transacciones cotidianas,
- y en sentido positivo, si practicamos a nivel de las personas directivas relaciones de respeto, trabajo en equipo y de colaboración, es muy probable que estos estilos de liderazgo, se reproduzcan en pequeño a nivel de los equipos y en el trabajo cotidiano de cada persona con los grupos meta.

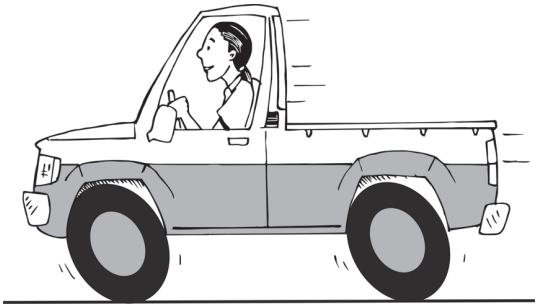
10 Las 7 leyes del caos, ventajas de una vida caótica, escrito por John Briggs y F David Peat.

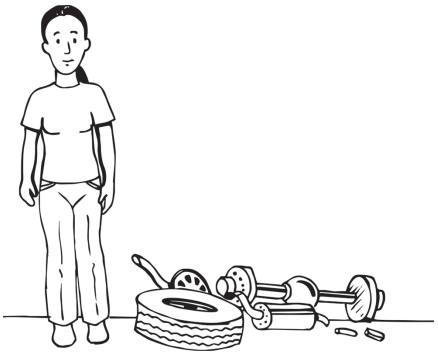
Las sinergias o la “sobresumatividad”

El todo se diferencia de la sumatoria de sus partes[11]

El todo tiene otra cualidad que el conjunto de sus elementos aislados.
El todo incluso puede ser o hacer más que la suma de sus partes.
Esto se conoce como **sobresumatividad** que también está relacionado con el concepto de sinergias.

Una pieza musical es más que la sumatoria de sus notas,
un equipo puede luchar diferente y más que un luchador individual,
una camioneta es más y puede más que la suma de sus piezas.





Por otro lado, la dinámica de un grupo también tiene su influencia (y no siempre solamente positiva) sobre sus integrantes individuales. Será muy diferente cuando hablo con un miembro de una pandilla a solas que cuando éste está en su grupo. Al encontrarse en la dinámica del grupo, ésta influye sobre su comportamiento e incluso puede volverse peligroso para mí.



Tampoco es lo mismo que 4000 personas
se opongan de manera individual a
una injusticia a como cuando se reúnen y
se manifiestan de manera unida.



Aplicada esta característica a nuestros proyectos de desarrollo...
No es lo mismo si por un lado capacitamos sobre como hacer fertilizante orgánico,
pero los insumos para su preparación lo entregamos 5 meses después.

El efecto también depende de como ordenamos y organizamos las diferentes piezas, los procesos y productos de cambio.

11 Steve de Shazer, 1998.

La causalidad circular

El baile circular de causas y efectos o... el adiós al pensamiento lineal

¿Realmente podemos definir con seguridad cuál es la causa de este efecto?
¿O no será que este efecto a la larga se convierte en causa y refuerza el problema?
¿Qué es primero? ¿El huevo o la gallina? ¿La causa o el efecto?

Esta característica de los sistemas se conoce como **causalidad circular.**

> *Una consecuencia de causas y efectos que llevan de regreso a la causa inicial que la confirman o cambian.*
>
> *Simon et al. 1984; de Shazer 1998*

Los acontecimientos y procesos que suceden en un sistema pueden describirse con más sentido y pertinencia mediante procesos circulares recíprocos. Al contrario de los procesos lineales que más bien nos conducen en la relación causa - efecto a una calle de una vía o de una sola dirección.

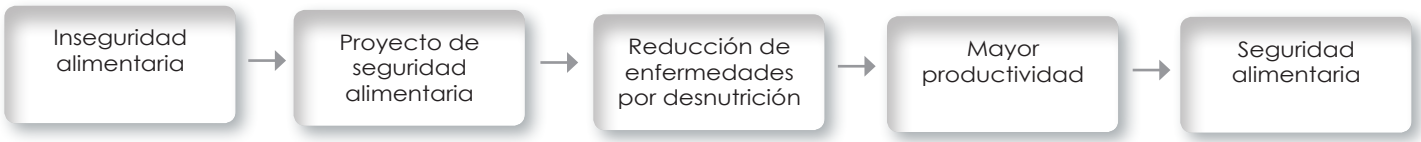
En la planificación de los proyectos generalmente predomina un pensamiento lineal y creemos que si atacamos la causa de un problema, encontraremos la solución.

Pero... como dice un pensador sistémico... ⇨⇨⇨

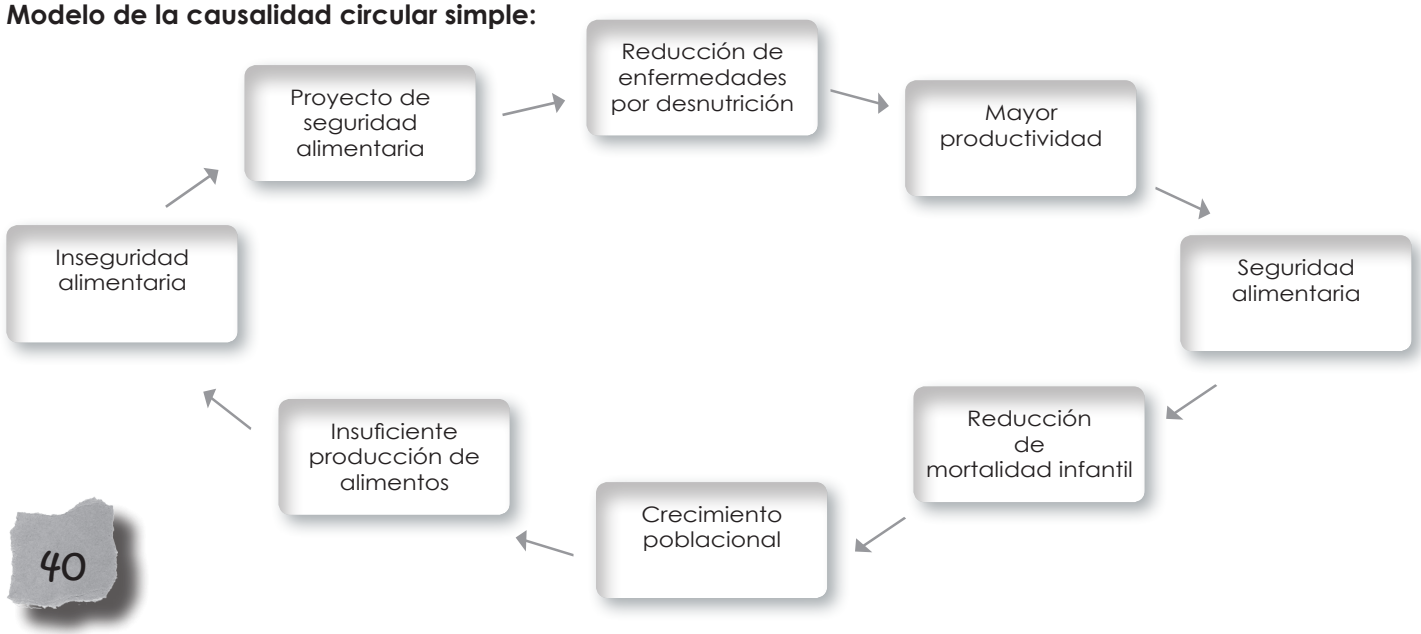
> *El camino al infierno está pavimentado de buenas intenciones.*
>
> *Enrique Herrscher*

Veamos con unos ejemplos la diferencia.

Modelo de la causalidad lineal:



Modelo de la causalidad circular simple:

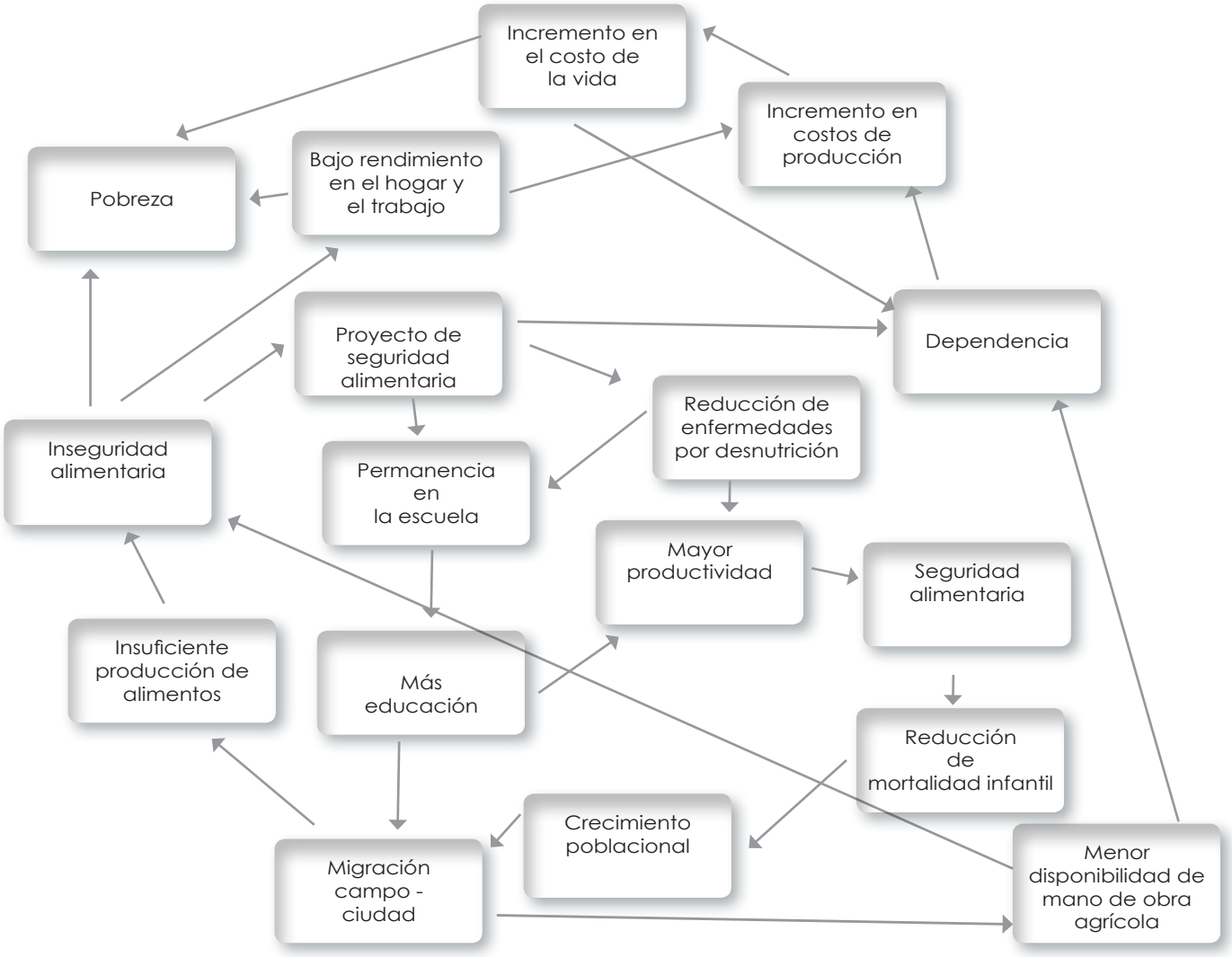


Modelo de causalidad circular en la vida real:

Sin embargo, los procesos en la vida real son aún más complejos.

Si creamos un modelo a partir del ejemplo anterior, la dinámica de un sistema en el caso de un proyecto bastante típico de ayuda humanitaria, podemos ver por qué "el camino al infierno está pavimentado con buenas intenciones".

En nuestro trabajo en los proyectos de desarrollo hay tantos "efectos boomerang" que finalmente muchas veces provocan el resultado opuesto a lo que habíamos deseado.



Relacionado a este concepto está el **carácter contraintuitivo** de los sistemas.
Significa que acciones destinadas a producir determinados efectos pueden, en verdad, generar resultados opuestos. Causa y efecto pueden estar vinculados en forma circular y encontrarse separados en tiempo y espacio.

Veamos y reflexionemos sobre algunos principios relacionados a la causalidad circular y como se aplican en nuestra vida cotidiana en el ámbito personal y organizacional.

Los problemas de hoy, se derivan de las "decisiones" de ayer

Un comerciante de alfombras vio que su alfombra más bella tenía un bulto en el centro.

Se plantó sobre el bulto para achatarlo, y lo consiguió. Pero el bulto reapareció en otra parte.

Saltó de nuevo sobre él, y desapareció momentáneamente para reaparecer en otra parte.

El comerciante saltó una y otra vez, restregando y estropeando la alfombra en su frustración; hasta que al final alzó una esquina de la alfombra y vio salir una malhumorada serpiente.





O recordando un ejemplo de la vida real...

"Una vez unos grupos de familias campesinas estaban a punto de perder sus tierras debido a la mala actuación de unos directivos.

Nuestra organización les apoyó en la gestión legal por la defensa de sus tierras, la cual duró aproximadamente 7 años hasta finalmente conseguir los títulos de propiedad.

Soñamos con poder acompañar la creación de unas "cooperativas modelo", protectoras del medio ambiente, democráticas, con mujeres "empoderadas", liderazgo juvenil, etc.

Una vez recibiendo los títulos individuales, ¿qué sucedió?
Los hombres (principalmente los nuevos directivos) que tenían un poco más de acceso a recursos, comenzaron a comprarles - sobre todo a las mujeres solas - sus tierras a precios más bajos que el valor real. Éstas se volvieron a convertir en obreras agrícolas. Otras familias que después de haber sido durante décadas obreros agrícolas asalariados no estaban acostumbrados a ser campesinos(as) independientes, comenzaron a alquilar las tierras a productores de papa. Éstos destruyeron el suelo fértil y las obras de conservación de suelo y agua existentes.

Y finalmente los nuevos directivos se están convirtiendo poco a poco en los nuevos terratenientes."

Poniéndonos las manos en la conciencia...,
seguramente encontramos innumerables experiencias de este tipo en nuestros proyectos de desarrollo.

Muchas veces nos sorprenden las causas de nuestros problemas, cuando simplemente necesitamos examinar nuestras propias decisiones a otros problemas en el pasado.

En los proyectos de desarrollo esto es algo muy típico porque las decisiones que desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan inadvertidas porque, quienes "resolvieron" el primer problema no son los mismos que quienes heredan el nuevo.

Reflexionemos...

- ¿Qué problemas han heredado los equipos de un proyecto actual que fueron provocados - con muy buenas intenciones - por proyectos anteriores?
- ¿Cuánto tiempo ha pasado entre una intervención del pasado hasta convertirse en un problema de hoy?
- ¿Qué nos indica esto para nuestros procesos de planificación de proyectos?

Cuánto más se presiona, más presiona el sistema

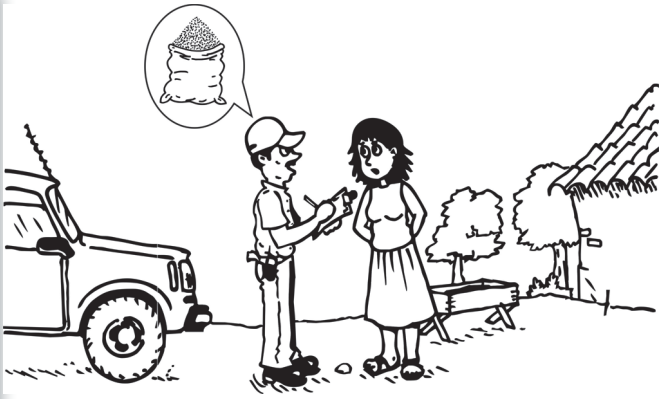
"Entre más trabajaba, más trabajo había".
"Cuánto más crédito les dábamos, más incrementaba el endeudamiento" y la dependencia.

El pensamiento sistémico tiene un nombre para este fenómeno: **"realimentación compensadora"**.

Un ejemplo es la asistencia alimentaria y agrícola a los países en vías de desarrollo.

La mayor disponibilidad de alimentos es "compensada" por una reducción en muertes por desnutrición, un mayor crecimiento demográfico neto y eventualmente más desnutrición.

Porque puede ser que se haya creado más dependencia de la ayuda alimentaria y la gente dejó de producir, o el crecimiento poblacional es mayor que la capacidad de producir.

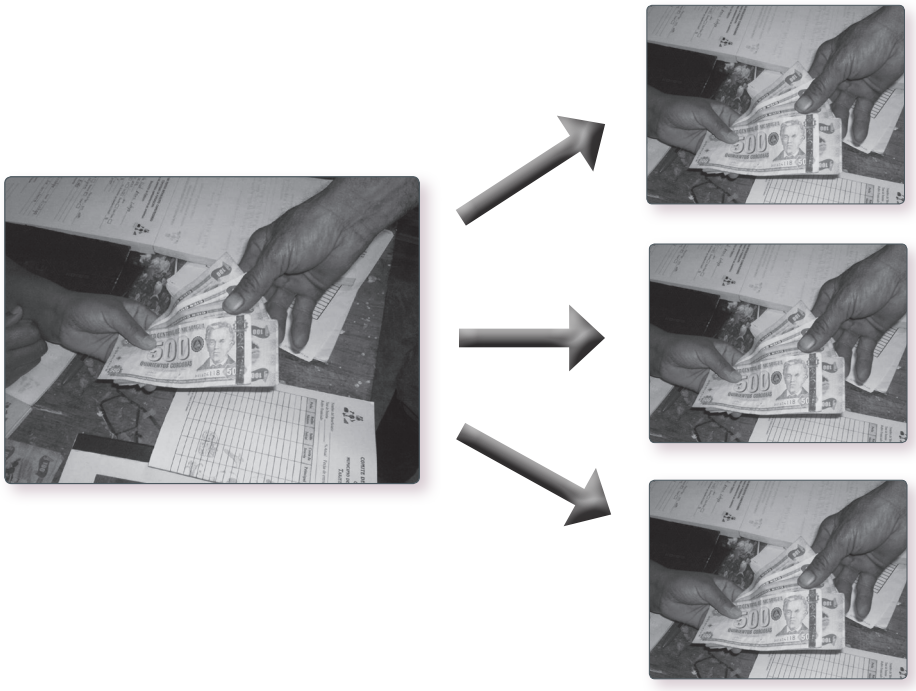


Ejercer más presión, ya sea mediante una intervención agresiva o mediante el esfuerzo sobrehumano de contener los instintos naturales, es agotador, tanto para las personas como para los organizaciones.

Lo que sucede a menudo es que además nos dejamos arrastrar a la realimentación compensadora e incluso glorificamos el sufrimiento que resulta de ella.

En nuestro trabajo cotidiano todos(as) hemos experimentado la sensación de enfrentar la realimentación compensadora:

- Cuando más presionamos, más presiona el sistema.
- Cuando más nos esforzamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere.

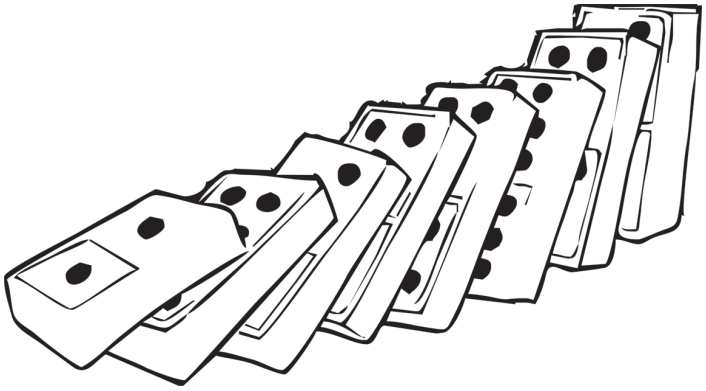


La conducta muchas veces mejora antes de empeorar

Un hombre sentado en un sillón empuja una ficha de dominó gigantesca que lo amenaza desde la izquierda.

Parece que dijera... "Al fin puedo relajarme."

Desde luego no ve que la ficha tumba otra ficha, que a la vez tumba la siguiente, y que la serie de fichas gira en torno del sillón y finalmente le caerá encima desde la derecha.



Las intervenciones de "bajo apalancamiento" son especialmente seductoras. Por ejemplo, contentamos al jefe respaldando su decisión aunque sabemos que está equivocado, salvamos a los niños(as) con hambre, construimos casas en lugares más seguros para las y los damnificados. Este tipo de intervenciones ccomunmente son muy apreciadas porque nos dan resultado a corto plazo. Y como la cooperación precisamente quiere ver esto - resultados rápidos - nos resultan geniales.

Sin embargo, la realimentación compensadora que describimos antes, generalmente implica una "demora", o sea, pasa un tiempo más o menos largo entre el beneficio a corto plazo y el perjuicio a largo plazo. Al final, la mala decisión del jefe lleva la organización a la quiebra y nos manda al desempleo, la donación de alimentos para los niños con hambre crea dependencia y comodidad en sus padres, los damnificados regresan a los lugares donde estaban sus casas anteriormente aunque sea viviendo en casitas de cartón....



Familias que han sido obreros agrícolas luchan por ser dueños de la tierra y así salir de la dependencia y pobreza actual



Finalmente consiguen medidante la colaboración de una ONG local y la cooperación internacional los títulos de propiedad.



Testimonio de una beneficiaria: "Una vez finalizado el proyecto y al ya no darnos seguimiento el técnico de la organización, vendimos la tierra y emigramos a la finca de un gran cafetalero, porque es más fácil recibir el pago cada 15 días que quebrarse el coco administrando lo propio."

En nuestros proyectos de desarrollo intervenimos en familias, grupos, organizaciones, comunidades e incluso sociedades enteras, o sea, trabajamos con sistemas humanos complejos. Siempre encontramos maneras para lograr resultados positivos a corto plazo. Sin embargo, los efectos de la realimentación compensadora llegan inevitablemente, pero más tarde.

Generalmente las intervenciones que parecen exitosas sólo curan los síntomas.
Hay una mejora mientras dura el proyecto, o incluso puede ser que el problema quizás haya desaparecido. Pueden pasar dos, tres o cuatro años hasta que regrese el problema, o surja un problema nuevo y peor. Para entonces, dada la rotación de personal, habrá otra persona ocupando el puesto y enfrentando el problema.

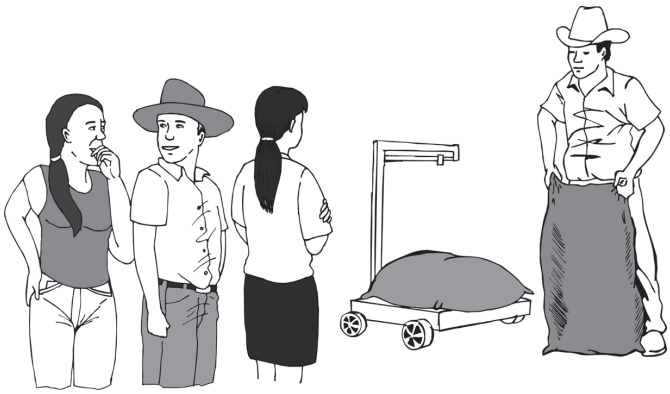
La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio

Si hay un problema en el área de producción, buscamos la causa en el área de producción.

Si las y los facilitadores no logran sus objetivos, creemos necesitar incentivos o castigos.

Si las viviendas son inadecuadas, construimos más casas nuevas.

Si la alimentación es insuficiente, entregamos más comida.



Todos los problemas mencionados tienen una característica común y a la vez inherentes a los sistemas humanos: la "causa" y el "efecto" no están próximos en el tiempo y el espacio.

Por **"efectos"** nos referimos a los síntomas obvios que indican la existencia de problemas: el desempleo, niños desnutridos, reducción de ingresos...

Por **"causas"** entendemos la interacción del sistema, muchas veces no tan evidente, que es la responsable de la generación de los síntomas. Una vez identificada la causa, podría conducir a modificaciones que a su vez podrían producir mejoras duraderas.

¿Por qué esto puede ser un problema?
Porque la mayoría de nosotros(as) pensamos que es así de simple. La mayoría suponemos, la mayor parte del tiempo, que la causa y el efecto están próximos en el tiempo y el espacio. Buscamos los efectos más cercanos, más obvios, los que suponemos se deben dar al realizar determinada acción.

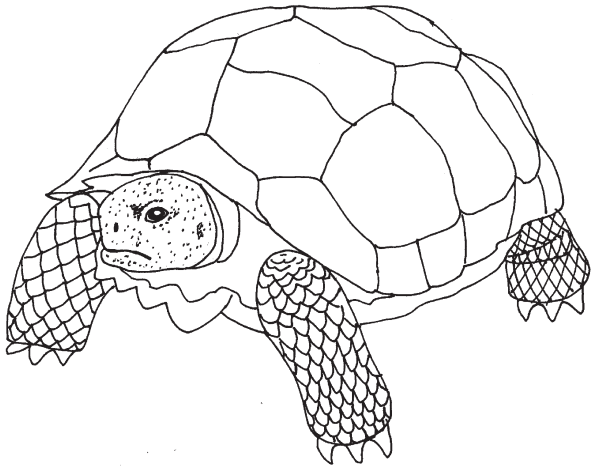
El camino más rápido puede convertirse en el más lento

La tortuga es más lenta pero gana la carrera.

Para la mayoría de las organizaciones la mejor tasa de crecimiento o medida de éxito es "rápida" o "rapidísima".

Pero casi todos los sistemas naturales, desde los ecosistemas hasta los animales, tienen tasas de crecimiento intrínsicamente óptimas.

Lo mismo ocurre con las organizaciones. La tasa óptima es muy inferior al crecimiento más rápido posible.



Cuando el crecimiento se vuelve excesivo - como en el cáncer - el sistema procura compensarlo aminorando la marcha, y quizá poniendo en jaque la supervivencia de la organización.

La rapidez de nuestra actuación implica a menudo también pérdida de calidad, decisiones erróneas y precipitadas, por lo que la mayoría de las veces nos toca, volver a hacer el trabajo o invertir mucho tiempo en enmendar errores cometidos, lo cual generalmente es mucho más costoso que hacerlo lentamente pero bien de una sola vez.

La cura puede ser peor que la enfermedad

El alcoholismo puede empezar como consumo de bebida en las reuniones sociales, una solución al problema de baja autoestima o al estrés laboral.

Gradualmente, la cura se vuelve peor que la enfermedad; entre otros problemas reduce aún más la autoestima y aumenta el estrés.



Una de las consecuencias de la aplicación de intervenciones asistémicas es que estas soluciones se necesitan cada vez más.

Por eso las intervenciones de desarrollo mal concebidas no solamente son ineficaces sino "adictivas" en el sentido de que incrementan cada vez más la dependencia y reducen la capacidad de la comunidad local para resolver sus problemas con sus propios recursos.

Este fenómeno de las mejoras de corto plazo se ha vuelto tan común que las y los pensadores sistémicos le han dado un nombre: **"desplazamiento de la carga"**.

La "carga" puede consistir en la intervención de nuestro proyecto de desarrollo, en la ayuda gubernamental a las alcaldías, en la ayuda humanitaria de organismos internacionales mediante la entrega de alimentos, en los subsidios sociales y de paro, etc.

Todos "ayudan" a un "sistema huésped" para dejarlo más débil que antes y con mayor necesidad de ayuda.

Aquí algunos ejemplos:

- Se nos olvidan nuestros conocimientos de aritmética para depender de las calculadoras de bolsillo.
- Durante la Guerra Fría la carrera armamentista desplazó la negociación, fortaleciendo la industria militar y reduciendo el presupuesto social para educación y salud.
- En las organizaciones delegamos la carga en consultores u otros "asesores" o "facilitadores externos" en vez de formar y crear capacidades en los equipos para resolver sus problemas con sus propios recursos.

Con el tiempo, el poder y la dependencia de la intervención incrementa cada vez más y muchas veces se convierte en un círculo vicioso que es difícil cortar:

- La influencia de la droga sobre una persona.
- El peso del presupuesto militar en la economía y en el gasto social de un país.
- La dependencia de las agencias de ayuda a los países en vías de desarrollo.
- El presupuesto para contratar servicios de consultoría.
- La dependencia del subsidio social y de otras subvenciones.

Paradojas y ambigüedades

La mayoría de las y los seres humanos siempre soñamos con el ideal de la lógica binaria. Sobre esta base todas las afirmaciones deben ser o son "verdaderas" o "falsas" y una tercera opción no es posible.

> Consideremos paradojas y ambigüedades como normal y de esperarse.
>
> *Fritz B. Simon*

Sin embargo, nuestro mundo real siempre está lleno de contradicciones, antagonismos, confusiones, múltiples interpretaciones y oscilaciones. Por ende, la ambigüedad en principio es el estado normal adecuado para cada observador(a).

Esto lo hace necesario para el o la observador(a) de

- ⇨ estar abierto(a) a sorpresas, contradicciones, a identificar como las buenas intenciones también nos pueden llevar al infierno, etc.,

- ⇨ siempre volver a decidir de nuevo, aunque no hay criterios seguros para saber si es "correcta" la decisión.

Esto es válido tanto para decisiones sobre descripciones de fenómenos como para decisiones sobre su explicación y valoración y finalmente también y sobre todo para las consecuencias de actuación deducibles de las mismas.

Muchas veces nos preguntamos...

- ⊙ ¿Cómo es posible que la gente no quiere consumir la hortaliza que siembran a través del proyecto si son buenas para la salud? Y para colmo se gastan la poca plata en comprar chiverías que traen un montón de conservantes y sustancias nocivas para la salud.

- ⊙ ¿Por qué la gente vende la tierra para volverse obreros agrícolas cuando habían luchado más de 10 años por dejar de ser dependientes de un patrón y ser dueño?





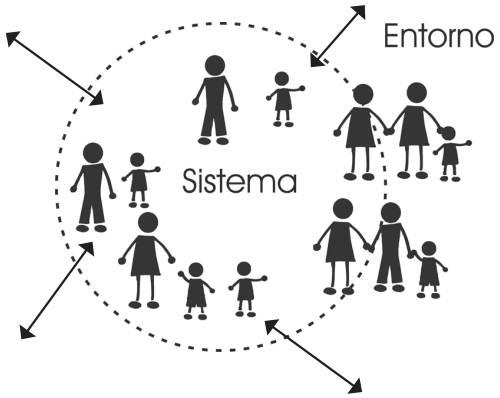
Diferenciar elementos, sistemas y entornos

Los sistemas son abiertos

Las familias, los grupos, las organizaciones y las comunidades donde intervenimos son sistemas vivos y por ende sistemas abiertos. Viven como cualquier organismo vivo en intercambio constante con su entorno.

> *Este intercambio es indispensable para la continuidad de la vida y de la forma del sistema, porque la interacción es la base de la autosobrevivencia.*
>
> *Morgan (1997)*

Esto implica que a lo largo de la vida de un proyecto, los sistemas cambian con o sin intervención del proyecto. Porque siguen interactuando con otras familias, grupos, organizaciones y comunidades. Influyen en éstos y a la vez están recibiendo influencias de éstos, positivas o negativas.



> *Un sistema abierto solamente puede ser entendido en relación con su contexto.*
>
> *Estos sistemas tienen capacidad para auto-gestionarse y crear orden a partir del caos.*
>
> *El ADN de un sistema social es su cultura.*
>
> *Enrique Herrscher*

> *Recordemos que la unidad de sobrevivencia siempre es un sistema con sus entornos relevantes.*
>
> *Fritz B. Simon*



Los límites de lo que en una familia, en una organización o en la sociedad es posible, siempre está determinado por sus respectivos (más o menos intercambiables) entornos relevantes.
Esto implica que ningún sistema o sub-sistema puede existir totalmente autónomo sin ninguna influencia de su entorno, o sea, de otros sistemas y sub-sistemas.

Estos entornos relevantes son en primer lugar los sistemas biológicos y psíquicos de los participantes, en segundo lugar otros sistemas sociales. Entre sistemas y entornos (sobre todo si éstos son otros sistemas) se pueden generar conflictos porque cada sistema busca la sobrevivencia y el bienestar y esto muchas veces entra en contradicción con los intereses de otros sistemas en el entorno.

Es importante encontrar aquí soluciones con los que pueden vivir ambas partes, para que se puedan impedir efectos de largo plazo no intencionados y autodestructivos.

¿Y qué es esto de la homeostasis?

Todos los organismos vivos buscan la constancia en su forma y en relación a la delimitación de su entorno mediante un intercambio permanente con él.

Esta propiedad de los sistemas se denomina homeostasis y se refiere a....

> *....la autorregulación y*
> *la capacidad de mantener un estado estable...*
>
> *Morgan (1997)*

El cuerpo humano regula su temperatura según los cambios de clima... por ejemplo, los poros de nuestra piel se abren y comenzamos a sudar para compensar el exceso de calor. Mientras cuando hace frío, los poros se cierran para proteger el cuerpo de las temparaturas bajas.

Una organización se cohesiona y deja los conflictos a un lado a la medida que recibe mayor presión externa.

O sea, en el ámbito de sistemas vivos o sistemas que presuponen vida (organismos, sistemas psíquicos y sociales) también surgen estructuras estáticas o invariables que son desarrolladas y mantenidas de manera activa por otros sistemas. Esto se conoce también como autopoiesis.

Si nosotros(as) como observadores, después de haber pasado algún tiempo, percibimos que las características y propiedades de un sistema vivo, psíquico o social se mantiene constante y permanente, entonces ésto se debe a que hay otros sistemas que se encargan activamente a que no cambie nada.

> *El status que siempre*
> *requiere de explicación.*
>
> *Fritz B. Simon*

La diversidad de exigencias

> *Este principio plantea que*
> *los mecanismos de regulación internos deben ser tan diversos como*
> *el entorno con el cual se encuentra en interacción*
> *(acción recíproca)...*
>
> *Morgan (1997)*

Cualquier sistema necesita integrar la diversidad requerida en su control y su capacidad de autorregulación interna para poder interactuar y tener capacidad de respuesta ante la diversidad y las exigencias de parte del entorno.

Un sistema que trata de aislarse del entorno es susceptible al desgaste y pierde la flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno. La diversidad de exigencias, competencias, capacidades y roles que asumen los miembros de un sistema por ende es clave para su sobrevivencia.

> *Todo es uno,*
> *pero aparece diferenciado.*
>
> *Lao Tsé*



La evolución de un sistema

Este principio describe la capacidad de sistemas para:
⇨ *desarrollarse,*
⇨ *cambiar,*
⇨ *adoptar formas más complejas de diferenciación e integración.*

Morgan (1997)

Una mayor diversidad a lo interno del sistema incrementa la capacidad de interactuar con exigencias, posibilidades y oportunidades de parte del entorno. Esto requiere de un proceso cíclico de variación, selección y conservación de características determinadas (Morgan 1997).

Herrscher vincula la evolución de los sistemas sociales con su **propiedad emergente**. Cada sistema es el resultado espontáneo de procesos continuos. La vida, el amor, la felicidad, el éxito, no son hechos únicos en el tiempo: deben ser reproducidos continuamente. Si cesan los procesos que los generan, los fenómenos también dejan de existir.

Diferenciar el mapa del territorio

Siempre diferenciemos
lo que se dice de un fenómeno
del fenómeno sobre el cual se habla.

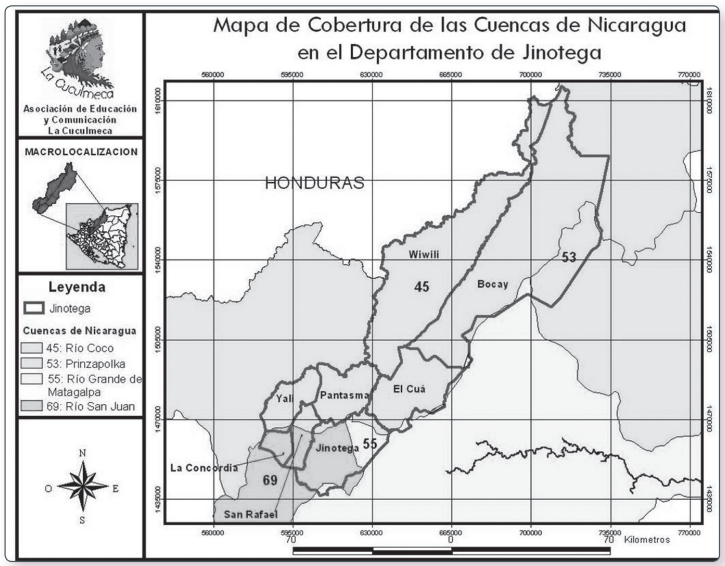
Fritz B. Simon

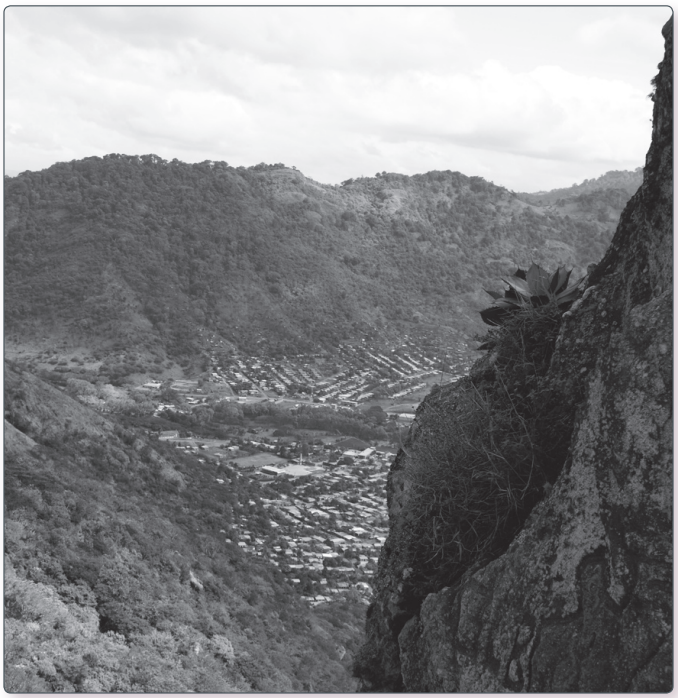
El mapa (la indicación) no es el territorio o el paisaje (el fenómeno indicado).

La lógica implícita de sistemas de señales, o sea, de símbolos, imágenes, metáforas, íconos, lenguajes, textos, fórmulas, etc., generalmente es diferente a los fenómenos u objetos graficados o indicados. Difícilmente, aunque un(a) observador(a) sea muy minuciosa en su observación y su lenguaje muy explícito y sofisticado, nunca podrá aproximarse a la complejidad y diversidad del sistema que trata de describir.

Si se confunde ambos, existe el peligro de que se reaccione a las propiedades del método de observación y sus resultados en vez de reaccionar al contenido.

Siempre debemos diferenciar lo que se dice de un fenómeno del fenómeno sobre el cual se habla.





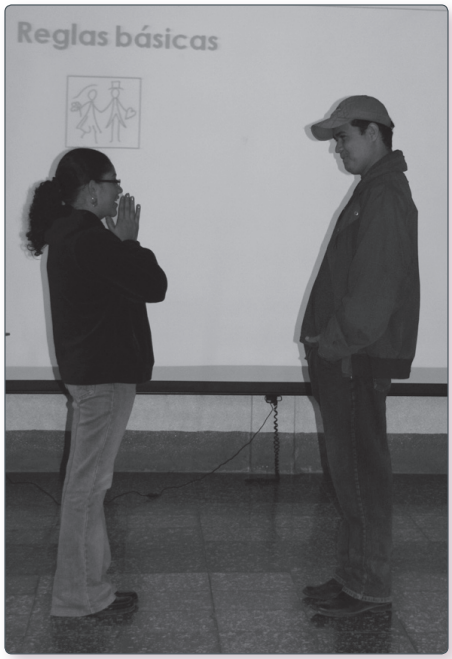
Sistemas sociales como sistemas de comunicación

Para la comunicación siempre se requieren al menos dos participantes:
⇨ uno que comparte una información y
⇨ uno que la escucha y comprende según su percepción.

Esta operación en la cual participan varios actores es el elemento último de sistemas sociales.
Por esto participan en un sistema social generado por comunicaciones generalmente varias personas.

> Observa sistemas sociales como sistemas de comunicación, o sea, define sus unidades más pequeñas (elementos) como comunicaciones.
>
> *Fritz B. Simon*

Sin embargo, lo que mantiene al sistema no es la continuidad de las personas, sino la continuidad de la comunicación, o sea, si ésta no se continúa, termina el sistema social.





Cuando observamos los sistemas sociales como sistemas de comunicación, es muy importante tener en cuenta los axiomas[12] de la comunicación que definió para ello Paul Watzlawik:

1° No es posible no comunicar.
Como mínimo se comunica que no se quiere comunicar.

2° Los elementos de la comunicación.
1. Contenido (transmisión de datos).
2. Ambiente que rodea el mensaje y relación entre los comunicantes.

3° La naturaleza de una relación depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos.

4° La comunicación humana es tanto verbal como no verbal.
Comunicación digital y analógica.

5° La comunicación es simétrica o complementaria.
Se da una relación de poder idéntica o un individuo ejerce mayor poder.

En vista de que la comunicación es trascendental para los sistemas sociales, profundizaremos en ella a través de un cuaderno especial de esta misma serie.

12 Axioma: es una premisa que se considera evidente y es aceptada sin requerir una demostración previa.

El ámbito de observación o ...
dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños

Los sistemas vivos poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad.

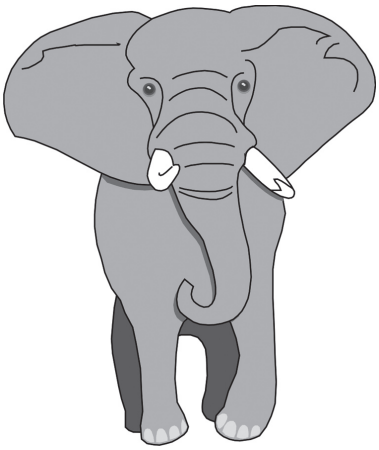
Lo mismo es válido para las organizaciones: la comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.

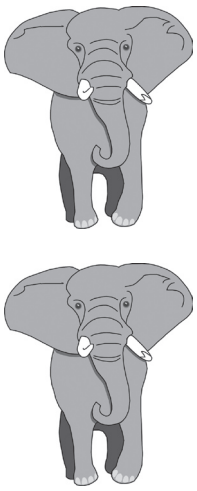
Tres ciegos encontraron un elefante.

"Es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra", dijo el primero.

El segundo cogiendo la trompa, exclamó: "Yo tengo la verdad. Es un tubo recto y hueco."

Y el tercero, cogiendo una pata delantera, señaló: "Es poderoso y firme como una columna."





¿Los tres ciegos son muy diferentes a las y los responsables de proyecto, de monitoreo y de administración? Cada quien ve con claridad los problemas de la organización, pero ninguno entiende la interacción de las políticas y formas de hacer las cosas de su área con las de las demás.

"Dado el modo de conocer de estos hombres, jamás conocerán un elefante."
Ni nosotros(as) conoceremos la comunidad donde vamos a intervenir, ni el proyecto de desarrollo.

Ver "elefantes enteros" no significa que cada problema organizacional sólo se puede comprender observando toda la organización. Algunos problemas se entienden sólo observando cómo interactúan funciones. Pero hay otros problemas donde las fuerzas sistémicas críticas surgen dentro de una zona funcional. Y otros donde es preciso examinar la dinámica de un sector entero o de una sociedad entera.

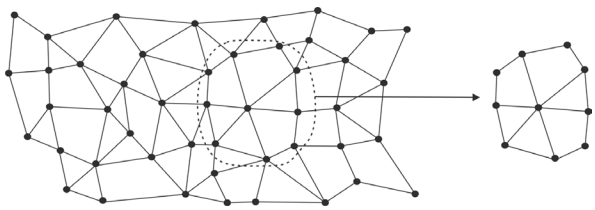
El principio clave del "límite del sistema" es que las interacciones a examinar sean las más relevantes para el problema en cuestión.

En este sentido es importante **diferenciar elementos, sistemas y entorno**.

Para reducir la complejidad del mundo y de un sistema, debemos reducir el **ámbito de observación**. Entendemos por sistemas unidades compuestas las cuales por un lado están conformadas por elementos de las unidades más pequeñas (que no requieren de mayor análisis) y por otro lado se delimitan contra entornos. Estos entornos a su vez pueden ser otros sistemas, pero también pueden quedar sin demarcación y solamente ser caracterizados por el hecho de que no están dadas las propiedades del sistema.

Hay que considerar que la diferenciación de elementos, sistemas y entornos y por ende la delimitación de un sistema, siempre es una decisión subjetiva de cada observador(a).

Cuando trabajamos con sistemas sociales especialmente en el ámbito de los proyectos de desarrollo, la delimitación de sistemas y especialmente la **focalización** de nuestro trabajo en un sistema y problema determinados son claves.



Los sistemas de observadores y la contextualización

No existe ningún sistema sin observador(a).

Un sistema siempre es la invención de un(a) observador(a). En consecuencia el o la observadora es parte del sistema.



Pensar y actuar de manera sistémica significa para nosotros, poner los acontecimientos dentro de una familia, un grupo, una organización, una comunidad o de cualquier sistema en su contexto.

Esto lo llamamos **contextualizar**.

Una observación sistémica visualiza, percibe y comprende un problema y a la persona que lo enfrenta dentro de su contexto de vida y en una relación de dependencia recíproca del mismo.

Siempre estemos conscientes de que todo lo que se dice, lo dice un(a) observador(a).

Fritz B. Simon

Siempre debemos estar conscientes de que todo lo que se dice de un sistema, lo dice un(a) observador(a).

Tengamos en cuenta que cada afirmación en buena parte está determinada por

- la perspectiva
- las capacidades de percepción,
- las miradas de túnel,
- los puntos ciegos,
- los intereses,
- las experiencias previas, etc.

de las personas que observan.

La "objetividad" de afirmaciones sobre el mundo es por lo tanto - en el mejor de los casos - imaginable como el resultado del acuerdo de diferentes observadores sobre los métodos de observación a aplicar y sus resultados.

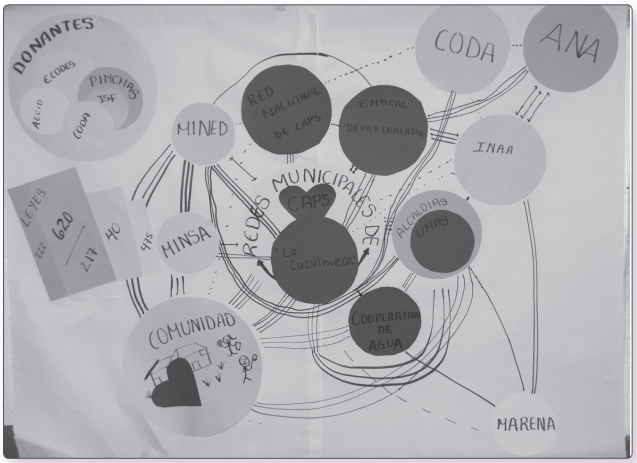
Si le preguntaramas a una persona de la comunidad, a una alcaldesa, a una facilitadora del equipo del proyecto y al representante del organismo de cooperación sobre un determinado problema, seguramente tendremos

- ⇨ 4 delimitaciones distintas del sistema y de su entorno,
- ⇨ 4 contextualizaciones diferentes. así como
- ⇨ 4 valoraciones y percepciones diversas.

Esto se convertirá en uno de los retos más grandes en los procesos de planificación y gestión de proyectos de desarrollo.



> Cuando queremos obtener y crear información, hagamos diferenciaciones.
>
> *Fritz B. Simon*



Informaciones se originan mediante la delimitación de fronteras, mediante las cuales se separa un espacio, un objeto o contenido que se encuentra "dentro" de un espacio, un objeto o contenido "fuera" de ese espacio.

Esto sucede o bien mediante procesos independientes del observador, o sea, se forman unidades cualquiera, o mediante un(a) observador(a), o sea, éste define unidades ideales o determina las unidades según sus intereses.

La formulación "haz diferenciaciones" es por lo tanto de doble sentido:
- o uno encuentra diferenciaciones ya existentes,
- o uno es quien las realiza de manera activa.

Para poder comprender un sistema social, las interacciones entre sus elementos y del sistema con su entorno, necesitamos delimitar:
- qué pertenece al sistema sobre el cual vamos a intervenir.
- y en qué se diferencia este sistema del entorno.

Esto es clave, por ejemplo, cuando aterrizamos nuestra idea de proyecto, necesitamos precisar el ámbito de acción y el ámbito de influencia, los elementos y actores claves y luego a través del análisis de la situación que queremos cambiar, establecemos comparaciones entre lo que sucede dentro del sistema, lo que pasa en el entorno, y cómo interactúan ambos.

Solamente cuando está claro contra qué se delimitan y se comparan las características determinantes que se le adjudican al lado interno del sistema que observamos y en el cual intervenimos, se ha generado información.

> Separa en tu contabilidad interna la descripción de fenómenos observados de su explicación y valoración.
>
> *Fritz B. Simon*

A partir de la descripción de fenómenos aún no resulta una consecuencia de actuación directa; apenas la evaluación de un estado descrito como deseado o no deseado conlleva a la pregunta como puede ser mantenido o cambiado.

Las medidas que se toman para alcanzar el objetivo se orientan en base a las respectivas explicaciones construidas (mecanismos generadores) para el estado actual y el estado deseado.

Cuando descripciones, explicaciones y evaluaciones se acoplan fuertemente, forzosamente siempre se limitan las opciones de actuación y se impide la posibilidad de buscar y encontrar de soluciones creativas y nuevas.



Descripción del fenómeno



Explicación, valoración y percepción del fenómeno

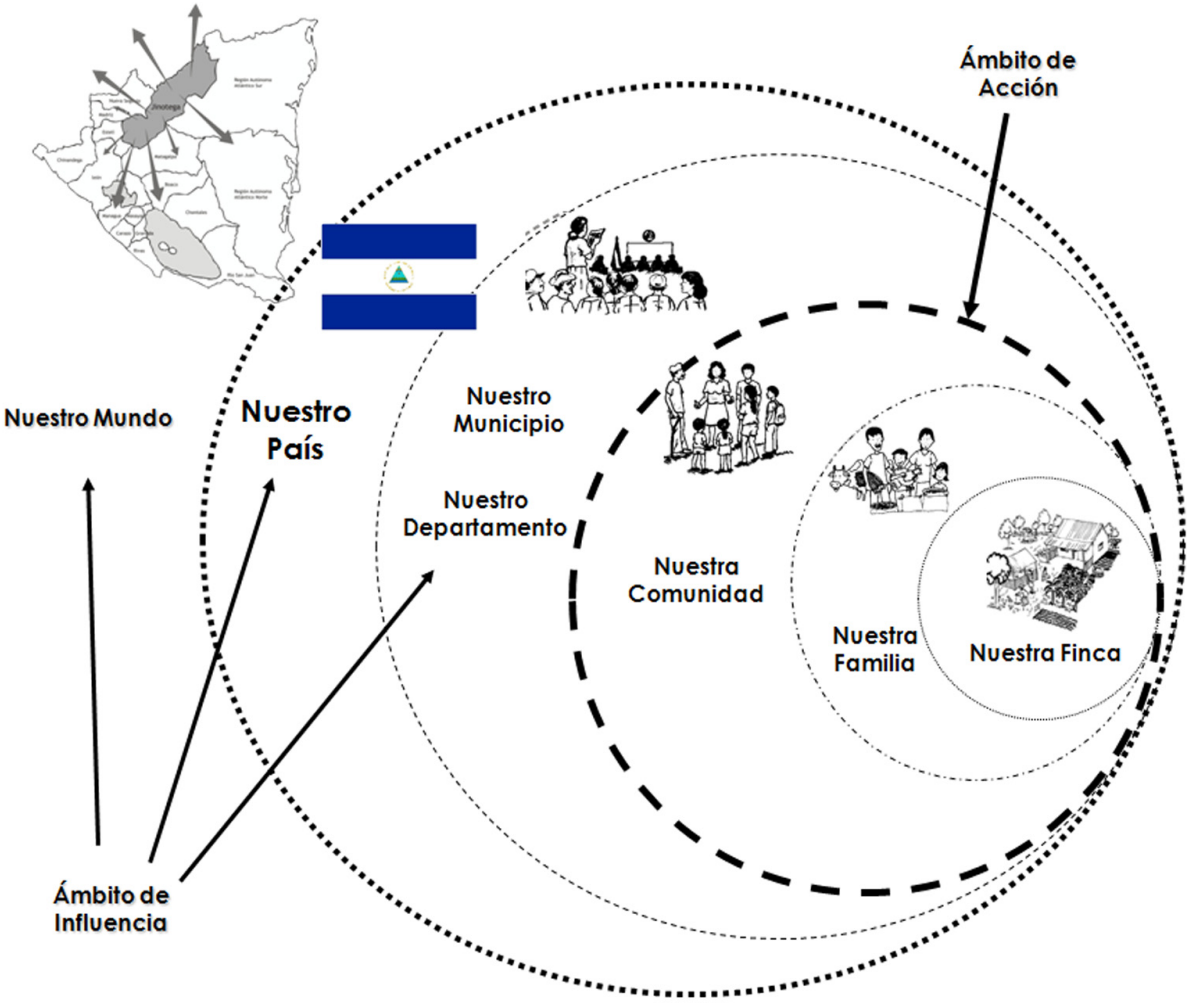
El entorno o contexto en nuestros proyectos de desarrollo

Todos los proyectos de desarrollo existen, se mueven, influyen y a la vez son influidos por otros actores y factores de un entorno específico, o sistema.

Qué es lo que pertenece al sistema en el cual vamos a intervenir con el proyecto y qué pertenece al entorno, lo definimos nosotros(as) como observadores y observadoras.

El entorno o contexto por un lado está constituido por diversos factores:

- ambiental o bio-físico,
- socio – cultural
- económico
- institucional
- político
- tecnológico



Por otro lado podemos diferenciar también diversos niveles:

- nivel micro o nivel local
- nivel meso o nivel nacional
- nivel macro o nivel internacional

De acuerdo al tema y a la estrategia que implementaremos definiremos entonces el sistema que equivale a nuestro ámbito de acción.

Los actores y factores en los que incidiremos a partir de nuestra actuación, pertenecen al ámbito de influencia.

Auxilio... nos perdimos en la selva

Un ejemplo muy común de cómo influye el contexto en nuestros proyectos y nosotros(as) a través de nuestros proyectos en él, podemos visualizar con esta "jungla de la planificación".

Muchas veces cuando diseñamos un proyecto pensamos que somos los únicos que vamos a trabajar en determinada problemática. O a veces obviamos que hay otros actores que tienen planes contrarios a nuestras intenciones. Así que hay que dirigir la mirada hacia las visiones, los planes, las políticas y los intereses de los demás actores que están relacionados a e intervienen en los procesos de desarrollo que tratamos de impulsar.



La intencionalidad

La connotación positiva del problema

Tiene que ver con preguntas como:
- ¿Qué le motiva a la gente a hacer lo que hace?
- ¿Cuáles son las bases racionales, emocionales y culturales para las decisiones que toma?

No podemos determinar cual es la reacción de un sistema, sólo sabemos que hay una reacción.
Y también los problemas dentro de un sistema tienen su razón de ser para este mismo.
De ahí surge una actitud sistémica importante ... la connotación positiva de un problema.
Implica preguntarse a quién(es) y en qué les beneficia la existencia de un problema.

Veamos algunos ejemplos:

- Una pareja está en conflicto y a punto de separarse. Su hijo va mal en clase por lo que sus padres necesitan centrar su atención en él y dejan a un lado o al menos demoran su intención de separarse. El problema del hijo en la escuela beneficia de esta manera al sistema familiar en su conjunto.

- Un director de una organización despide a un miembro del equipo que constantemente ha estado cuestionando su estilo de liderazgo. Era la única persona que se atrevía a enfrentar abiertamente a su jefe para que éste modificara algunas conductas. Sin embargo, al poco tiempo, surge otra persona asumiendo el papel del colaborador corrido. Este sistema organizacional requiere de una persona "problemática" para su sobrevivencia y aunque se cambien las personas, la función que asumen seguirá siendo necesaria para la salud del sistema.

- Una ONG local después de haber crecido durante años de manera sostenida, está viviendo una fuerte recesión debido al retiro de varios donantes del país y de la región.
  Aunque esto afecta a varios de sus integrantes debido al desempleo que están enfrentando ahora, a la organización en su conjunto le beneficia al poder hacer un alto en el camino, volver a centrarse en temas de calidad y de mejoras continuas que se habían obviado al tener que resolver el trajín cotidiano de tantos proyectos.

Los sistemas son inteligentes y cuando observamos un problema dentro de un sistema siempre hagámonos la pregunta: ¿A quién(es) y en qué le beneficia este problema? Y recordemos que muchas veces los problemas de hoy son consecuencias de las soluciones de ayer las cuales en el contexto de aquel momento erán válidas, pero al cambiar tanto el sistema en sí, como su contexto, el día de hoy pueden convertirse en o causar nuevos problemas que no logramos prever.

No hay culpa...somos responsables de nuestros propios cambios



Tenemos la tendencia de culpar a las circunstancias externas por nuestros problemas. "Alguien" o "algo", - los competidores, los medios de comunicación, las fluctuaciones del mercado, el cambio en las políticas de la cooperación, el gobierno, el clima, etc. - nos perjudicó.

El pensamiento sistémico muestra que no hay nada externo. Nosotros(as) y la causa de nuestros problemas formamos parte de un sólo sistema.

La cura radica en la relación con nuestro "enemigo", o sea, en como interactuamos y con qué actitud enfrentamos un problema o una situación determinada que queremos cambiar.

La multidimensionalidad

La multidimensionalidad rehúsa caer en la trampa de que si "x" es bueno, más "X" es mejor.
O sea trata de abrir la visión para encontrar múltiples caminos, opciones y soluciones en vez de usar siempre el camino más fácil o más obvio (el cual lleva al mismo lugar como ya pudimos ver más arriba). También implica que cualquier acción puede tener múltiples efectos y no sólo uno, él que nos parece el más lógico, una "realidad" que obvían los seguidores fieles del árbol de problemas y su marco lógico subsiguiente.

El camino fácil muchas veces lleva al mismo lugar o el síndrome de "más de lo mismo"

Un vecino encuentra a un borracho gateando en la calle bajo un alumbrado público.

Le ofrece ayuda y averigua que el borracho está buscando las llaves de la casa.

Al cabo de unos minutos pregunta: "¿Dónde se le cayeron?"

El borracho responde que se le cayeron frente a la puerta de su casa.

"¿Entonces por qué las busca aquí?", pregunta el vecino.

"Porque al lado de mi puerta no hay luz",
responde el borracho.



¿Cuántas veces hacemos más de lo mismo en los proyectos de desarrollo?
¿Cuántas veces replicamos las intervenciones típicas, ateniéndonos a lo ya conocido?

Claro que nos sentimos más cómodos aplicando intervenciones ya conocidas.
Si la solución fuera visible u obvia para todo el mundo, tal vez ya la misma gente la hubiera encontrado.

Muchas veces, seguimos insistiendo en intervenciones conocidas porque ...



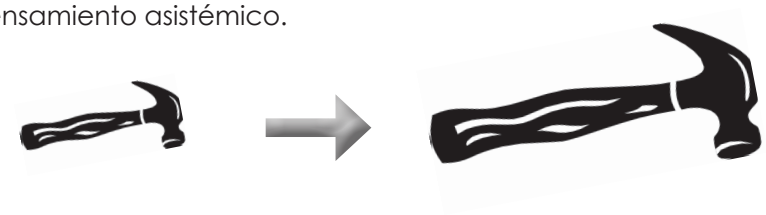
"No hay que inventar el agua helada."

"A la organización X le dio buen resultado."

"A la representante del organismo Z le gusta, entonces póngamolo en el proyecto para que lo apruebe."

La insistencia y réplica de soluciones ya conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o incluso se empeoran es un buen indicador de pensamiento asistémico.

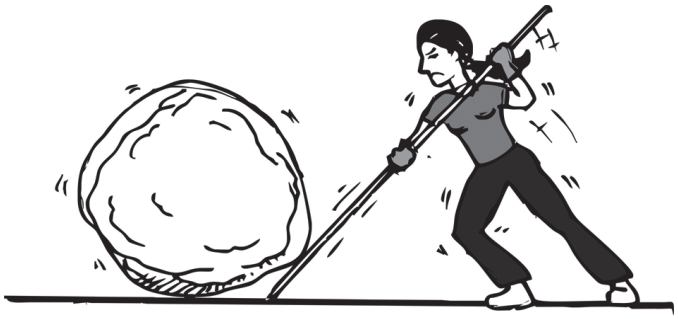
También es conocido como el síndrome de "aquí se necesita un martillo más grande" o "más de lo mismo".



Los sistemas se desarrollan en múltiples dimensiones, cada interactuación provoca múltiples efectos, por ende, es importante considerar múltiples posibilidades de solución.

Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de apalancamiento a menudo son las menos obvias

Algunos denominan al pensamiento sistémico la "nueva ciencia del desconsuelo", puesto que enseña que las soluciones más obvias no funcionan.



En el mejor de los casos, introducen mejoras de corto plazo que luego empeoran la situación.

Pero aquí la buena noticia.
Esta moneda a la vez tiene otra cara.

El pensamiento sistémico también nos enseña que a veces acciones pequeñas bien focalizadas producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el lugar y momento apropiado. Esto se conoce también como el "principio de la palanca".

El problema más difícil consiste en

- poder visualizar dónde se encuentra este punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera,

- que las zonas de alto apalancamiento no son evidentes para la mayoría de las y los integrantes de una familia, de una organización o una comunidad. No están "próximas en el tiempo y el espacio" en relación a los síntomas.

Los cambios de alto apalancamiento en los sistemas no resultan obvias para quien no comprende las fuerzas que actúan en esos sistemas. O a veces uno está tan inmerso en la dinámica del sistema y del problema que no logra visualizar las soluciones. Por eso, una mirada "externa" de un(a) observador(a) resulta muy útil cuando nos encontramos atascados(as).

No hay reglas sencillas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que facilitan su identificación e implementación.

Un punto de partida consiste en
- aprender a ver "estructuras" subyacentes en vez de "hechos",
- saber identificar zonas de alto y bajo apalancamiento,
- pensar en procesos de cambio y no en "soluciones instantáneas".

Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias

Durante años los fabricantes norteamericanos creyeron que debían escoger entre bajo costo y alta calidad.

Pero no analizaban que los modos de aumentar la calidad y bajar los costos podría ir de la mano a través del tiempo.

No analizaban que ciertas mejoras básicas en los procesos laborales podían

- ⇨ *evitar la repetición de tareas,*
- ⇨ *eliminar a los inspectores de calidad,*
- ⇨ *reducir las quejas de la clientela,*
- ⇨ *disminuir los costos de garantía,*
- ⇨ *aumentar la lealtad de la clientela y*
- ⇨ *bajar los costos de publicidad.*

No comprendían que podían alcanzar ambas metas, si estaban dispuestos a esperar una mientras se concentraban en la otra.



¿Bajar costos o incrementar calidad?

¿O ambas cosas a la vez?

Muchos dilemas son productos del pensamiento estático.

Se presentan como opciones rígidas del tipo "o ésto o lo otro" porque pensamos en lo que es posible en un período de tiempo determinado. Es posible que el próximo mes tengamos que escoger entre una opción u otra, pero sólo podremos aplicar la palanca si vemos que ambas pueden mejorar a través del tiempo.

Blanquinegro versus multicolores

No todo es de a dos, ni se trata sólo de los extremos. Los conceptos aparentemente disociados[13] pero que realmente están vinculados pueden ser dos, tres o más, cualquier cantidad.

Lo que pasa es que las dicotomías son particularmente interesantes porque sus elementos no sólo parecen disociados, sino francamente opuestos. Como la división del mundo en blanco y negro, no hay nada más alejado del concepto sistémico. Por dos motivos.

- ⊙ En primer lugar, ¡olvidémonos de la conjunción "o"!. Vamos a reemplazarla por "y", no solamente en nuestro lenguaje, sino también en nuestro pensamiento.

- ⊙ En segundo lugar, entre el negro y el blanco hay un continuum con todas las tonalidades de grises que se pueden imaginar.

Pero lo más importante es que estamos hablando de interacción.

En los sistemas sociales, en la dinámica de grupos y especialmente en los partidos políticos, encontramos posiciones como "o estás conmigo, o estás en contra de mí". Aún carecemos de madurez y de la capacidad de poder diferenciar que existen no sólo muchas escalas de grises sino sobre todo escalas de multicolores.



13 Disociar: Separar una cosa de otra con lo que estaba unida.
Dicotomía: División de una cosa o una materia en dos partes o grupos, generalmente opuestos entre sí.

¿Qué implica esto para nuestros proyectos de desarrollo?[14]

Herrscher plantea que las cinco dimensiones - riqueza, conocimiento, belleza, valores y poder - constituyen un conjunto integrado de variables que describen colectivamente el sistema social en su totalidad.

- La generación y distribución de riqueza, o la producción de bienes y servicios requeridos y su distribución equitativa.

- La generación y diseminación de información, conocimiento y comprensión.

- La generación y diseminación de belleza, el aspecto emocional del existir, el sentimiento y el atractivo de lo que se hace fin en sí mismo.

- La formulación e institucionalización de valores, con el propósito de regular y mantener relaciones interpersonales: cooperación, coalización, competencia y conflicto.

- La reproducción de asuntos de poder en cuestiones de centralización y descentralización, legitimidad, autoridad, responsabilidad y en general, temas de gobernabilidad.

Finalmente, el concepto central de esta versión del enfoque sistémico del mundo es el **desarrollo**. En contraste con la visión mecánica y biológica, que se ocupan de la *eficiencia* y del *crecimiento* respectivamente, el enfoque sistémico se ocupa del desarrollo.

El desarrollo de un sistema social es una transformación intencional hacia niveles superiores de integración y diferenciación al mismo tiempo. Es un proceso de aprendizaje colectivo por el cual un sistema incrementa su habilidad y deseo de servir a componentes principales del desarrollo.

El **deseo** es producido por una visión apasionante del futuro, acrecentado por la interacción de procesos creativos y recreativos. La capacidad del ser humano, junto con su deseo de compartir, resultan en una imagen compartida de un futuro deseado.

La **habilidad** es, por lo tanto, el potencial para controlar, influir y valorar los parámetros que afectan la existencia del sistema.

Planificar, implementar, monitorear y evaluar un proyecto de desarrollo con una mirada sistémica tiene muchas implicaciones. Significa que tenemos que...

⇨ Definir en cada problema a resolver o situación que queremos cambiar quien pertenece al sistema y quien no.

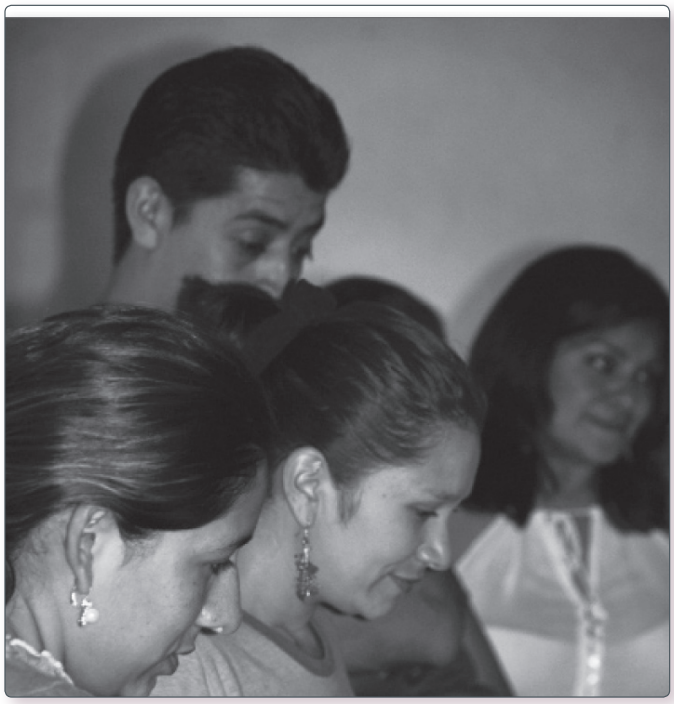
⇨ Estar conscientes que por muy cuidadoso o respetuoso que querramos ser ante la cultura de la comunidad, siempre nos convertiremos en parte de este sistema.
Y por ende ejerceremos muchísima influencia sobre la comunidad y a la vez la comunidad influye en nosotros(as).

⇨ Entre mayor diversidad y complejidad del entorno, mayor diversidad y capacidad de respuesta requiere el sistema.
Esto implica que ya no son tan válidas las metodologías y los contenidos que enseñamos a la gente hace 10 años. Debemos innovar, crear y mejorar nuestras capacidades constantemente para fortalecer las capacidades de los grupos con quienes trabajamos.

14 Síntesis adaptada de Enrique Herrscher, El Pensamiento Sistémico.

Herramienta sistémica

Radiografía sistémica de los proyectos de desarrollo



Reflexión
Pensamiento sistémico en la práctica

Individual o grupal

1 a 2 horas

Cuaderno y lápiz

En cualquier lugar dependiendo del contexto

Calentamiento
(en un proceso de mayor tiempo)
Desarrollo

¿Qué queremos lograr?

Las y los participantes reflexionan con una mirada sistémica sobre la práctica actual en los proyectos de desarrollo.

¿Cómo lo haremos?

1° Paso: Después de haber analizado las características del pensamiento sistémico, las y los participantes identifican
⇨ experiencias conocidas, vividas y de la práctica actual para cada principio,
⇨ lecciones aprendidas.
Podemos asignar a cada grupo un bloque de características y principios.

Características y principios sistémicos	Experiencias	Lecciones aprendidas
Un sistema es integral		
El todo se diferencia de la suma de sus partes		
La cura puede ser peor que la enfermedad.		
...		

2° Paso: Una vez que han identificado las experiencias y lecciones aprendidas, les solicitamos que cada grupo prepare un breve juego de roles o sociodrama para representar los resultados de su reflexión.

3° Paso: En plenaria, les indicamos a las y los demás participantes que observen e identifiquen los diferentes principios sistémicos.

Del pensamiento sistémico a la acción sistémica





Actitudes claves en el trabajo sistémico[15]

Para pasar del pensamiento sistémico a la acción sistémica, es clave tener en cuenta los valores y las actitudes que requerimos adoptar y poner en práctica para facilitar procesos de acompañamiento y de intervenciones de desarrollo.

Gremios importantes han resumido los lineamientos éticos de la siguiente manera:[16]

> *"La actitud básica de asesores(as), terapeutas, supervisores(as), formadores(as) y facilitadores(as) se caracteriza por el aprecio, la atención, el respeto y la estima de personas individuales y sistemas.*
>
> *Esto implica la aceptación de individuos como personas y la inclusión imparcial de todas las partes de todas las personas pertenecientes al sistema, independientemente de su edad, sexo, origen étnico, cultura, estatus, preferencia sexual, visión del mundo y religión.*
>
> *Las y los clientes o partícipes del proceso son considerados(as) como expertos(as) para si mismos(as) y la configuración de su vida. Ellos serán motivados a descubrir y aprovechar sus propios recursos de manera autodeterminada, apoyados y acompañados en este proceso.*
>
> *Asesores(as), terapeutas y facilitadores(as) orientan su actuación hacia la ampliación de las posibilidades de las personas partícipes y sistemas y el fomento de su autoorganización. Especialmente perciben con mucha sensibilidad temas relacionados con la perspectiva de género.*
>
> *A la vez, las propias premisas se someten a reflexión permanente.*
>
> *Para la asesoría, la terapia, el proceso de acompañamiento con enfoque sistémico es válido el principio: tan corto como sea posible, tan largo como sea necesario."*

Detengámonos un ratito para reflexionar:



- ¿Qué implica esta definición para nuestro trabajo con los grupos meta?
- ¿Cómo vemos y tratamos a las personas "beneficiarias", usuarias, destinatarios o grupos meta de nuestros proyectos?
- ¿Qué sucede cuando los definimos como "pobres" o "extremadamente pobres"?
  ¿Cómo determina este pensamiento nuestra actitud y estrategias de intervención?
  ¿Cómo incide este pensamiento en la actitud de los grupos meta ante la vida?
  ¿Cómo influye la actitud de las personas con y para quienes trabajamos?
- ¿Hasta qué grado estamos aceptando a las y los participantes de los proyectos como personas tal como son?
  ¿En qué medida aplicamos la inclusión imparcial de todas las personas y actores pertenecientes al sistema?
- ¿Cómo les ampliamos la perspectiva hacia las propias posibilidades y fomentamos la autoorganización?

15 Síntesis adaptada de Rainer Schwing/Andreas Fryszer. Systemisches Handwerk.
16 Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) e.V.

Podemos resumir las principales actitudes sistémicas de la siguiente manera:

- El enfoque en el contexto.
- El enfoque en los recursos.
- El enfoque en la solución.
- La diversidad de miradas y perspectivas.
- La capacidad de sorprender, dejarse sorprender y reenfocar.
- La connotación positiva del problema.
- Las personas son sus propios expertos(as).
- El respeto a las personas, no necesariamente a sus ideas.



Veamos con más detalle las actitudes y valores claves para el desarrollo de nuestro trabajo con enfoque sistémico.

El enfoque en el contexto

Partimos de que aún cuando las personas actualmente sólo pueden visualizar las partes de su vida que según su percepción son imposibles de cambiar, podemos descubrir incluso en estos ámbitos fluctuaciones y oscilaciones. Esto implica que aún en problemáticas aparentemente bien arraigadas existen mejores y peores tiempos y por ende posibilidades de cambio.

> Las personas
> cambian continuamente,
> cambian posiciones, puntos de vista,
> muestran según el contexto
> diferentes maneras de
> pensar, sentir y compartarse.

Prestamos atención a estas fluctuaciones.
Ponemos cuidado en relación a las diferentes formas de comportamientos en diferentes contextos y aprendemos de ello para los procesos de aprendizaje deseados. Asumimos una actitud del explorador benévolo e interesado que va descubriendo con la persona participante los potenciales de solución que hasta ahora habían sido negados o no evidenciados.



En este sentido partimos del principio holístico que plantea que

- todo está contenido en cada unidad pequeña y
- todo está conectado con todo.

Un viejo proverbio chino dice:
"En una gota de agua está contenida el mar."

Independientemente sobre qué aspecto o qué elemento estemos interviniendo, va a tener efecto en otros elementos (efecto del móvil) y a la vez los elementos del contexto están influyendo en el elemento en cuestión.

Es un hecho que muchas veces obviamos en la planificación de los proyectos, planificamos como que si no hubiesen otros elementos externos que a la par estarán influyendo sobre los grupos meta y las comunidades donde estamos interviniendo.

Una práctica común es, por ejemplo, que llenamos la columna de "supuestos o factores externos" en el marco lógico para cumplir con un requisito sin realizar el análisis correspondiente.

Esta **orientación al contexto** implica también que no existe ninguna objetividad por lo que tenemos que observar muy detenidamente el contexto. El comportamiento de una persona parece tener sentido si conozco el contexto. Se trata de crear espacio para varias perspectivas (el principio de ponerse lentes diversos).

Construimos hipótesis para poder orientarnos porque siempre todas mis observaciones solamente son una mirada parcial y además siempre son subjetivas.

A través de la creación conjunta de un marco de explicaciones que asigna al problema un lugar adecuado en toda la red de relaciones y en la historia de vida de la persona o del grupo meta, lo que al parecer no tenía sentido ahora sí puede tener sentido.

Al observar el contexto, muchas veces podemos comprender la razón de ser del problema porque su existencia hace sentido en un contexto determinado.

El enfoque en los recursos

Las personas cuentan con una infinidad de recursos y potenciales.







Quizás ésta sea la actitud más importante para el éxito de procesos de cambio difíciles, porque:

⇨ entre más dirigimos nuestra mirada hacia los déficit, más déficit vamos a encontrar,

⇨ entre más convencidos(as) estemos de que vamos a encontrar recursos, más fácil será encontrarlos.

Las personas tienen el potencial de desarrollar todos los recursos necesarios.
Muchas personas no han tenido la oportunidad de adquirir ciertas capacidades en el transcurso de su vida por lo que es importante que puedan realizar estos aprendizajes aún. Una intervención sistémica entonces también puede significar propiciar el marco de aprendizaje adecuado.

"Cuando miramos a una persona sin ver la belleza en ella, no le podemos dar nada. No se le ayuda a una persona descubriendo en ella lo que es falso, feo o distorsionado.

Cada uno y cada una es una imagen de Dios pero se parece a una pintura dañada. Si recibiéramos un ícono que fue dañado por el uso, el odio humano u otras circunstancias, lo miraríamos con respeto, cariño y tristeza. Nuestra atención no se centraría en primer lugar en el hecho de que está dañado sino en la tragedia de su daño.

Nos concentraríamos en lo que aún ha quedado de su belleza y no en lo que se ha perdido de su belleza. Y esto es lo que aún tenemos que aprender en relación a cada persona."

Anthony Bloom, monje ruso-ortodoxo

A las personas "no les hace falta nada", no tienen ningún "déficit". En principio tienen todos los recursos - o al menos todo el potencial de desarrollar los recursos necesarios - para la solución del problema a su disposición – pero (hasta ahora) no los están utilizando.

Necesitamos visualizar en primer lugar los recursos, los potenciales y no los déficits, es más importante para nosotros de trabajar en las posibilidades, en imágenes de futuro positivas y opciones.

- ¿Qué funciona bien?
- ¿Dónde hay éxitos?
- ¿Cuál es su visión?

Esta actitud de **orientación a los recursos** amplía nuestros campos de actuación, puede ayudar a abandonar modelos de pensamiento habituales. Buscamos bloqueos de energía. Cuando los hayamos eliminado o quitado, vuelve a fluir. Generalmente las personas afectadas saben qué es lo que les bloquea y cómo pueden ayudarse a si mismos(as).

El enfoque en la solución

Es tonto hacer siempre lo mismo y aún así esperar resultados diferentes.
El enfoque en la solución implica trabajar en dirección hacia soluciones, hacia visiones en vez de quedarnos atrapados en la arboleda de problemas, es cambiar el procedimiento.

- ⇨ Prestar atención a los modelos de comportamientos en los cuales la persona está atrapada o en los cuales otros al tratarlo están empantanados. Cambiemos estos modelos hasta donde sea posible para permitir a la persona dejar de patinar en los problemas y poder visualizar soluciones.

- ⇨ Definir qué acciones concretas de parte de las y los participantes pueden llevar a un mejoramiento de la situación, rescatarlas y actuar con más frecuencia según lo que les ha funcionado bien.

La diversidad de miradas y perspectivas






Esta actitud sistémica implica, entre otras prácticas:

- ⊙ Cambiar de lentes para así generar ideas múltiples sobre la situación en cuestión.

- ⊙ Cambiar el marco de nuestro campo de observación en vista de que muchas veces cambian las percepciones en relación a conexiones y significados. Esto lo llamamos reframing.

- ⊙ Practicar constantemente la "enzapatía", o sea, ponerse en los zapatos de los diferentes elementos del sistema para observar y sentir la situación desde su posición.

> *Un matrimonio, ambos de 60 años, andaban paseando en el bosque.*
> *De repente le dijo un hada madrina al oído del hombre: "Tienes un deseo."*
>
> *El hombre dice sin pensar: "Deseo una mujer 20 años más joven que yo."*
>
> *Entonces el hada madrina movió su varita mágica y él tenía 80 años.*

... siempre depende de qué perspectiva abordamos un deseo, un problema, una situación. Antes de tirar deseos a la loca, primero asegúrese si el hada madrina lo ve de la misma manera para evitarse sorpresas.

La capacidad de sorprender, dejarse sorprender y reenfocar

Abordando diferentes diseños del futuro, incluso los aparentemente abstrusos, tabúizados o improbables, puede llevar a desarrollar nuevas ideas e historias que pueden tener diferentes consecuencias para el presente y el futuro. Con ello se relaciona el **efecto "sorpresa"**, o sea, nuestra capacidad de sorprender al sistema con el que trabajamos al reenfocar su mirada, su atención y la búsqueda de soluciones hacia otra dirección. Y al revés, también el sistema nos puede sorprender con nuevas percepciones o soluciones que nos sacan de la ruta actual y nos llevan a considerar y enfocarnos en nuevas opciones.

La ambigüedad y la contradicción... motores para crecer

Nada es inequívoco, nada es claro.
La mayoría de las veces, las personas e instituciones tienen dos almas en un mismo pecho – a menos que sacrifiquen una.

No solamente trabajamos con las personas poderosas, sino con los grupos de interés y jerarquías más diversos. Esto lo llamamos pluralidad. Somos abogados(as) de la ambigüedad. Contradicciones son parte de la vida. Diferencias son riqueza y diversidad. Se trata de encontrar un balance, de resaltar el lado oscuro que muchas veces se trata de suprimir u ocultar.

Aunque los conflictos duelen, son oportunidades de aprendizaje y de desarrollo. La resistencia es energía que se debe aprovechar. Muchos problemas aparentes son el resultado del intento a responder a los dos lados al mismo tiempo en vez de hacerle justicia a uno tras otro. Otros problemas son la consecuencia del intento de eliminar un lado.

Hay armonía en la lucha y lucha en la armonía.
Heráclito

La connotación positiva del problema

La permanencia de este problema es la solución de otro problema... connotación positiva del problema.

Es como es. Primero intentemos comprender qué función, qué sentido hay detrás de patrones típicos en el sistema.
Se trata de desdramatizar, se trata de ver el lado bueno en lo malo, y lo malo en lo bueno.

Aquí una historia para ejemplificar.

Un hombre viejo y su hijo estaban preparando juntos la tierra de su pequeña finca. Solamente tenían un caballo que jalaba el arado.

Un día el caballo se escapó. "¡Qué terrible!", dijeron los vecinos, "¡Qué mala suerte!". "¿Quién sabe...", dijo el campesino viejo, "... si será suerte o mala suerte?"

Una semana después el caballo regresó de las montañas y trajo consigo cinco caballos salvajes al corral. "¡Qué maravilloso!", dijeron los vecinos, "¡qué suerte!" "¿Suerte o mala suerte?", dijo el viejo, "¿quién sabe...?"

La mañana siguiente el hijo quería domar uno de los caballos salvajes. Se cayó y se quebró un pie. "¡Qué terrible!", dijeron los vecinos, "¡Qué mala suerte!". "¿Suerte? ¿Mala suerte?"

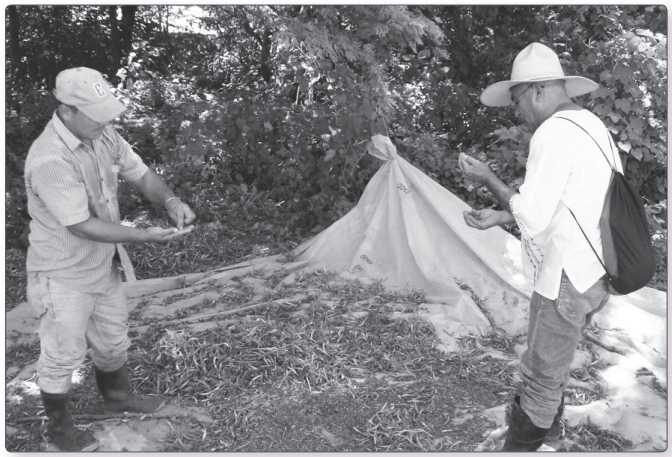
Los soldados llegaron a la comunidad y se llevaron a todos los hombres jóvenes a la guerra. El hijo del campesino no les fue útil así que fue el único que no fue reclutado.

"¿Suerte? ¿Mala suerte?"

La mayoría de las veces los problemas a la vez son también soluciones – ayudantes útiles para superar otros problemas. Por eso hay buenas razones o por lo menos razones comprensibles porqué hasta ahora no han usado estos recursos para la solución de estos problemas.

Las personas son sus propios expertos(as)

> Cada persona tiene su mente propia,
> da su significado propio a las cosas.



Esta afirmación que se relaciona con los conceptos de autopoeisis[17] y autoorganización, nos indica que podemos influir el pensar y actuar de las personas pero no lo podemos determinar.

Son autoras de su propia vida y deciden de manera autónoma como van a usar y aprovechar nuestras intervenciones, invitaciones e impulsos para su vida.

Para nosotros(as) como facilitadores de procesos de desarrollo, esto implica:

- ⇨ respetar su propia autonomía, sus propias decisiones, incluso cuando - en casos particulares - la decisión de una persona puede significar que a pesar de todas las propuestas y ofertas técnicas, continúa lastimándose,

- ⇨ apreciar a la persona como experta de su propia vida al adecuar el proceso a sus deseos y objetivos y revisar continuamente en conjunto con ella qué es en este sentido lo más apropiado.

> Las personas construyen sus verdades y su realidad.
> Nadie puede proclamarse dueño de verdades objetivas.

Esta frase implica una actitud de **humildad** respetuosa y curiosa.

Esta actitud también significa mayor responsabilidad en relación a las decisiones y actuaciones de cada persona. Dejamos a las y los participantes de los procesos de desarrollo la responsabilidad de su propia vida. Juntos exploramos razones, efectos recíprocos y consecuencias de su actuación, sacudimos algunas convicciones arraigadas y podemos dar nuevas ideas e impulsos.

Después observamos con interés qué ideas e impulsos retoman, como los implementan y qué hacen de ello.

Es importante que cada facilitador(a) esté consciente que en todo el proceso se introducen también los propios valores, costumbres, actitudes y que nuestra percepción solamente podrá identificar una parte de la situación. Hay mayor certeza al juntar varias perspectivas.

17 Autopoeisis: Proceso de autoorganización en el cual el sistema no solamente organiza sus propios elementos sino también los crea.

El respeto a las personas, no necesariamente a sus ideas

Las personas están inmersas en contextos y solamente se constituyen a través de la comunicación con otros(as) como seres humanos.

> Cada persona se convierte solamente a partir del "tu" en "yo".
>
> *Martin Buber*

Esto implica para nosotros(as) como facilitadores(as):

- ⇨ reflexionar constantemente durante nuestras intervenciones cuáles serán las consecuencias para el contexto de la persona y por ende de forma recursiva para la persona misma,
- ⇨ actuar e intervenir en los sistemas de manera imparcial e incluir a todas las partes con neutralidad social.



Esto último no significa que no podamos o debamos tomar partido para una niña cuyos derechos están siendo violentados siendo maltratada o abusada o apoyar a una colega contra quien se está cometiendo una injusticia en la organización.

No obstante, requiere de nuestra parte comprensión y empatía para entender desde qué perspectiva los demás actores están actuando y reflexionar sobre como serán sus reacciones ante intervenciones y qué procedimiento podría abrir la mayor cantidad de opciones posibles para propiciar cambios.

Dicho también de otras manera, **todos los y las integrantes de un sistema son partes de la situación.** Los aparentemente culpables únicos, para nosotros(as) muchas veces son los portadores del síntoma. Como vimos en el ejemplo del jefe que despedía a los colaboradores criticones, la culpa no la tenían las personas, sino había un problema en la estructura y dinámica del sistema del cual formaban parte. Y de alguna manera para la sobrevivencia del sistema y mientras éste no lograba hacer otro abordaje de sus problemas, éste necesitaba una persona así.

No se trata de cambiar a algunas personas particulares, sino de reconocer y cambiar las estructuras, los patrones de relaciones y modos de pensar y poder posibilitar un comportamiento diferente. Todas las personas afectadas son partícipes de la situación.



> Procesos de cambio requieren de tiempo y dependen del ritmo de cada sistema.

No existe un tiempo biológico propio para sistemas vivientes. Los cambios mentales más profundos no se dan apretando un botón.

Cada sistema tiene su propio ritmo lo cual constituye otro reto especialmente para la implementación de proyectos de desarrollo.

¿Qué más implica facilitar con enfoque sistémico?

Un(a) facilitador(a) con enfoque sistémico necesita además de métodos y técnicas, experiencia propia y reflexión constante.

Partiendo de que es la persona que usa la técnica o la herramienta, es indispensable siempre cuestionarse a partir de las propias experiencias.

- ⇨ Es clave reconocer los propios puntos ciegos y al tomar un poco de distancia del sistema se pueden visualizar aspectos que antes se habían obviado.

- ⇨ Ampliar la mirada, facilitar el respeto para diferentes decisiones en la vida y aportar muchas ideas valiosas de como poder enfrentar los retos de la vida son actitudes claves para un(a) facilitador(a).

- ⇨ Esa diversidad de perspectivas también amplía las posibilidades de búsqueda de hipótesis y se reduce el riesgo de aplicar diagnósticos estandarizados.

- ⇨ La empatía interna y comprensión de diferentes situaciones problema propicia la conexión con "participantes difíciles".

- ⇨ Si ya hemos experimentado los efectos de algunas intervenciones en nosotros mismos, entonces tendremos más concencia sobre los mecanismos de impacto de estos métodos. Por otro lado, podemos entender mejor porqué algunos participantes rechazan ciertos métodos o estrategias de intervención.





Prestar atención y escuchar activamente

Quizás esta sea la habilidad más importante para facilitar cualquier proceso de desarrollo personal, organizacional y comunitario. Constituye un reto permanente escuchar a las y los participantes y a la vez propiciar un ambiente de escucha y respeto mutuo entre las y los participantes.

Nuestro rol como facilitadores(as) de procesos de cambio

Entendemos nuestro rol en la facilitación de procesos de cambio como generadores de impulsos, como acompañantes en el camino de desarrollar mayor capacidad de resolución de problemas del sistema.

Aquí es muy adecuada la imagen del jardinero. Él puede determinar estructuras, plantar, podar, fertilizar, injertar, cuidar. Pero no puede sembrar ninguna piña si el clima y el suelo no están aptos para ello. Necesita conocer y respetar las condiciones de crecimiento de las plantas.



Nuestra relación con la persona, el grupo o la organización y con uno(a) mismo(a)

La base esencial para cualquier proceso de acompañamiento, asesoría y facilitación es

- el respeto a las personas, no necesariamente a sus ideas,
- el aprecio,
- la confianza en la capacidad de la autoayuda y
- creer en la capacidad de desarrollo de las personas y de las organizaciones.

Dar retroalimentación con connotación positiva

Retroalimentación significa aprendizaje y autogestión.
Creemos en la auto responsabilidad, en las fuerzas de sanación propias de sistemas vivientes que hay que activar. En este proceso es importante nuestra capacidad de conexión.

Humildad

Como estamos conscientes de nuestros límites para intervenir y tomamos en serio la autopoiesis aún considerando la confianza en nosotros(as) mismos, también la humildad es parte de nuestra actitud.

La decisión de no participar

No se puede obligar a las personas que acompañamos de seguir nuestras ideas.
Cada quien es libre de aprovechar la oferta de formación y acompañamiento o no.

Pero uno(a) como facilitador(a) puede decidir de no seguir las ideas de las personas acompañadas.
Quién a veces no se convierte en aguafiestas tiene que seguir jugando siempre el mismo juego.

Balancear nuestras actitudes sistémicamente

El enfoque sistémico se concretiza principalmente mediante las actitudes que asumimos y ponemos en práctica en nuestro quehacer cotidiano y por ende también en los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos, en nuestros procesos de desarrollo personal y organizacional.

Aún con muy buen dominio teórico y aplicación de las técnicas más sofisticadas y bien pensadas, éstos no tendrán ningún efecto, si la actitud de la persona o equipo que facilita los procesos de cambio "no concuerda".

Realmente uno de los aspectos claves del enfoque sistémico es poder desarrollar una actitud sistémica y ello está estrechamente relacionado con la identidad, el carácter, la postura, las maneras de percibir y las construcciones de la realidad.

Las actitudes dirigen nuestra manera de pensar y de comportarnos, es su base y a la vez es su resultado. Está determinado por nuestra historia, nuestras experiencias, valoraciones y valores e influye en nuestra imagen del mundo.

- ¿Cómo entonces adquirir una actitud sistémica idónea?
- ¿Cómo podemos reconocer esa actitud sistémica?

Vivir estas actitudes sistémicas no es fácil.
Implica trabajar permanentemente consigo mismo(a).
Significa tomar distancia con la situación y a la vez meterse de lleno utilizando las percepciones emocionales propias como información.

Esto sólo es posible con reflexión, con la toma de conciencia, el reconocimiento y la aceptación de los propios puntos ciegos, errores, valores, límites. Poder aguantar inseguridad da seguridad y estabilidad y finalmente resulta en un trabajo profesional.

Dos monjes zen, uno mayor, el otro muy joven, caminaron por un sendero lodoso en la selva. Estaban en el camino de regreso hacia su monasterio.

Entonces encontraron a una mujer hermosa que estaba desesperada a la orilla de un río con una corriente muy fuerte.

El monje mayor que reconocía la desesperación de la mujer la puso en sus brazos fuertes y la cargó al otro lado.

Ella le sonreía y puso sus brazos alrededor de su cuello hasta que la puso suavemente en la otra orilla.

Ella le agradeció con una suave inclinación y los monjes siguieron su camino en silencio.

No lejos de la puerta del monasterio el monje joven ya no se aguantaba:

"¿Cómo pudiste tomar en tus brazos una mujer hermosa?
¡Esto no es apropiado para un monje! "

El monje viejo le miró y le dijo: "Yo la dejé ahí atrás. ¿Vos todavía la sigues cargando?"

Siempre encontraremos paradojas y contradicciones.
Lo que hace la diferencia es la capacidad de poder integrar y balancear los polos.

Las actitudes descritas nos dan una orientación para nuestro comportamiento.
Tomarlas en cuenta reduce riesgos y hace más probable el éxito de nuestras intervenciones.

Aquí en resumen el balance de nuestras actitudes entre los polos.

- Reflexión, aprendizaje por medio de la retroalimentación y a la vez usar la espontaneidad y la intuición.
- Confianza en si misma y a la vez humildad.
- Aprender, explorar, descubrir, curiosidad, desconocimiento y a la vez normas claramente determinadas a nivel meta, establecimiento de límites, conocimiento y posicionamiento a nivel del proceso.
- Sentirse afectado(a), comprometido(a) y a la vez poder guardar distancia y estar relajado(a).
- Sentido de la responsabilidad y disfrutar el juego.
- Dar seguridad y a la vez irritar de manera constructiva.
- Incluir tanto factores duros como suaves.
- Cambiar y a la vez conservar.
- Acelerar y a la par ser eficiente.



Para cerrar…una metáfora “tropicalizada”

En la terapia y por ende también en nuestros procesos de desarrollo organizacional se han popularizado métodos que a primera vista provocan asombro o consternación: chistes o historias que aparentemente no tienen ninguna relación con el problema, metáforas o rituales metafóricos, historietas, etc.

Sin embargo, son métodos muy útiles para hacer más comprensible un concepto complejo o para describir una situación difícil.

Una metáfora es una comparación figurada.

Un sistema es como una hamaca.

Cualquier elemento que se acuesta en ella, la cambia.

Tiene que buscar su propia posición para sentirse cómodo.

Mientras se acomoda,
se aflojan algunas cuerdas de la red,
se tensan otras.

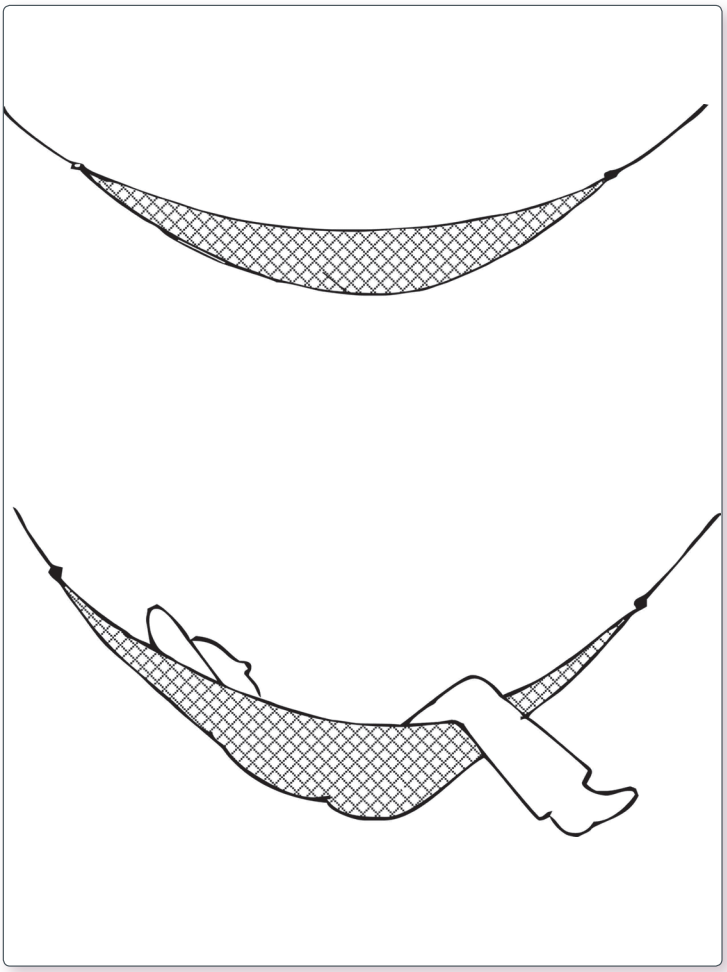
Los hilos se van acomodando alrededor del cuerpo.

A veces, cuando el elemento lleva consigo un instrumento cortante o se le pone más peso a una parte de la hamaca, se rompen algunas cuerdas de la red.

Y cuando el elemento se va,
la hamaca se vuelve a acomodar
para encontrar su equilibrio, su armonía.

Recordemos…nunca será igual
a como había sido antes.

Cambia…todo cambia.



Fuentes de sabiduría consultadas

- Asociación de Educación y Comunicación "La Cuculmeca".
  Bases del Pensamiento Sistémico.
  Jinotega, Nicaragua.
  Marzo 2009.

- Barrios, Carlos.
  Chúmilal Wuj. El libro del destino. Astrología maya.
  Cholsamaj
  Guatemala. 2a edición, 2004.

- Briggs, John; Peat, F. David.
  Las siete leyes del caos.
  Grijalbo
  Barcelona. 1999.

- Glasl, Friedrich. Kalcher, Trude. Piber, Hannes.
  Professionalle Prozessberatung.
  Das Trigon - Modell der sieben OE - Basisprozesse.
  Haupt - Freies Geistesleben.
  Alemania. 2004.

- Heise, Ruth y Hosemann, Dagmar
  Módulo I del Diplomado de Desarrollo Organizacional con Enfoque Sistémico.
  Managua, Nicaragua.
  Febrero 2006.

- Herrscher, Enrique G.
  Pensamiento Sistémico.
  Ediciones Granica, 2ª. Edición.
  Argentina. 2006.

- Königswieser, Roswitha; Hillebrand, Martin.
  Einführung in die systemische Organisationsberatung.
  Carl Auer Verlag. Compact.
  Heidelberg, Alemania.
  Zweite, überarbeitete Auflage 2005.

- Schlippe, Arist; Schweitzer, Jochen.
  Manual de terapia y asesoría sistémicas.
  Herder Editorial.
  Barcelona, España. 2003.

- Schwing, Rainer/ Fryszer, Andreas.
  Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis.
  Vandenhoeck & Ruprecht.
  Göttingen, Alemania. 2006.

- Senge, Peter.
  La Quinta Disciplina.
  Ediciones Granica.
  Argentina. 2004.



- Shinoda Bolen, Jean
  El millonésimo círculo. Cómo transformarnos a nosotras mismas y al mundo.
  Editorial Kairós.
  Barcelona, 2004.

- Simon, Fritz.
  Einführung in Systemtheorie.
  Carl Auer Verlag. Compact.
  Heidelberg, Alemania.
  Erste Auflage 2006.

- Watzlawick, Paul; Beavin Bavelas J.; Jackson, D.D.
  Teoría de la comunicación humana.
  Empresa Editorial Herder, S.A.
  Barcelona, 1997.
  11a edición.

- Yates, Carmen.
  La empresa sabia.
  Ediciones Díaz de Santos
  España. 2008.

¿Quieres conocer y aprender más sobre desarrollo personal y organizacional con enfoque sistémico?

Tanto en La Cuculmeca como con el Grupo Nahuales vivimos y facilitamos procesos de desarrollo personal y organizacional. Ahora nos hemos planteado como reto de recopilar y sistematizar estas experiencias en esta pequeña Serie "Desarrollo Personal y Organizacional con Enfoque Sistémico".

Hasta ahora puedes consultar los siguientes cuadernos de aprendizaje sistémico:

- 🕮 Ambientándonos para aprender.
- 🕮 Pensar y actuar sistémicamente
- 🕮 Diagnosticar sistemas
- 🕮 De la oruga a la mariposa…las fases de desarrollo
- 🕮 Cultivar nuestra cultura organizacional
- 🕮 (Auto)gestión por valores
- 🕮 Visión personal....Soy lo que sueño ser
- 🕮 Visiones colectivas... Somos lo que soñamos
- 🕮 Comunicación

Y como productos concretos del desarrollo de estos procesos sistémicos, hemos explorado en nuestro laboratorio la puesta en práctica de la **gestión orientada a resultados con enfoque sistémico**.

- 🕮 La Cuculmeca, echando raíces para el 2020. Plan Estratégico 2010 - 2020.
- 🕮 Alistando la mochila para el camino hacia la visión
  Gestión de proyectos de desarrollo orientada a resultados y con enfoque sistémico.
- 🕮 (Re)conociendo el terreno.
  1.1. Analizando la idea del proyecto
- 🕮 (Re)conociendo el terreno.
  1.2. Analizando actores y actrices de desarrollo
- 🕮 (Re)conociendo el terreno.
  1.3. Analizando lo que queremos cambiar.
- 🕮 Trazando el camino hacia la visión.
  1.4. Definiendo el camino hacia la visión

Si quieres conocer más y/o que te facilitemos tus propios procesos de desarrollo personales y/u organizacionales, contáctanos:

Los Nahuales de Nicaragua:	Anna Rose Stobbe Walter Schütz	tdhch@cablenet.com.ni waltershutz@cablenet.com.ni
Los Nahuales de Guatemala:	Armando Tahuico	atc.armando@yahoo.es
Los Nahuales de El Salvador:	Juan Carlos Hernández	juancahemo@gmail.com
La Cuculmeca:	Rita Muckenhirn	rita.muckenhirn@cuculmeca.org







Estimada lectora, estimado lector:

Este proceso de desarrollo organizacional sistémico es parte de un esfuerzo de "tropicalizar" el enfoque sistémico a nuestro contexto nicaragüense.

Se construye a partir del acercamiento a esta manera de pensar y actuar durante el Primer Diplomado de Desarrollo Organizacional Sistémico facilitado por el Instituto Thura y del cual surgieron Los Nahuales, un grupo promotor de este enfoque

Además de ello, se retoma la gran riqueza acumulada durante muchos años en el trabajo con las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el propio equipo de La Cuculmeca.

Este cuaderno se basa en el trabajo, las experiencias y los aportes de muchas personc Por esto es una muestra de aprecio a este trabajo que lo divulguemos, que lo compartamos y que lo mejoremos constantemente.

Para contactarnos:

La Cuculmeca
Apartado Postal 6
Barrio Daniel Teller, Salida al Guayacán
Jinotega, Nicaragua
www.cuculmeca.org
dirección@cuculmeca.org
(00 505) 2 782 3578
(00 505) 2 782 3579

Los procesos de promoción, elaboración, validación, reproducción y divulgación de este cuaderno de desarrollo organizacional sistémico cuentan con la cooperación del siguiente sistema de apoyo:

Ibis
Derechos, educación y desarrollo

Fondo de Gobernabilidad Democrática
Segunda Fase

terre des hommes

terre des hommes schweiz

Nahuales

SOLIDARITÉ SOCIALISTE

La coopération belge au développement .be

FADOC

Código de Barra