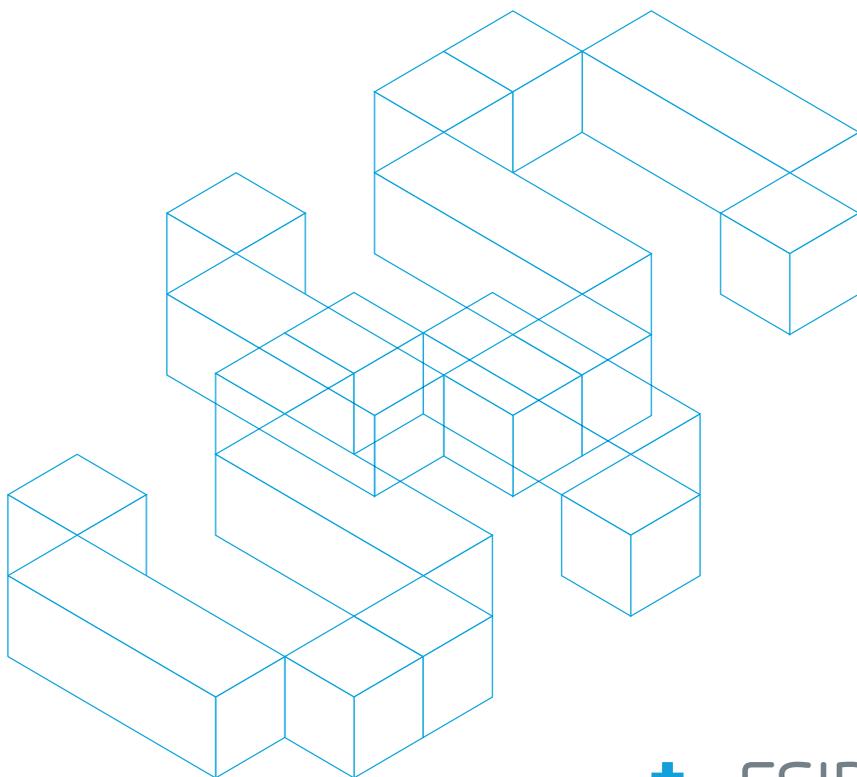


Sostenibilidad social en la era digital



FSJD
Fundación
San Juan de Dios

Sostenibilidad social en la era digital



FSJD
Fundación
San Juan de Dios

Créditos

Índice

Introducción	7
SESIÓN 1	
Diseño de proyectos con enfoque de impacto colectivo	19
Sesión inspiracional. El impacto sistémico: una perspectiva innovadora que mejora la gestión de las organizaciones sociales	
DÑA. CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS	21
Espacio de co-concienciación	29
SESIÓN 2	
Transformación digital en el tercer sector: retos, oportunidades para el uso y gestión del conocimiento	39
Espacio de inspiración	
DÑA. BEATRIZ DELFA RODRÍGUEZ	41
Espacio de co-concienciación	51
SESIÓN 3	
La medición del impacto para el cambio social	59
Espacio de inspiración	
DÑA. CECILIA SERRAVALLE	61
Espacio de co-concienciación	71
SESIÓN 4	
Innovación social y cambio sistémico	83
Espacio de inspiración	
DÑA. SONIA RUIZ	85
Conclusiones	95
Bibliografía	109

Introducción

La reflexión sobre la “Sostenibilidad social en la era digital” se enmarca dentro del ciclo de Proyectos de Reflexión impulsados por la Fundación la Caixa, entidad que desde 2018 en Madrid impulsa una convocatoria de financiación con el objetivo de fomentar la reflexión y el diálogo en torno al tema del desarrollo humano y la sostenibilidad. La entidad se propone potenciar su papel como lugar de encuentro entre los principales actores sociales: entidades, asociaciones, administración pública y profesionales, con el fin de abordar los retos actuales de la sociedad de una manera holística, superando barreras académicas y sectoriales. Los proyectos destacan por establecer temas de interés social, detectar metodologías de trabajo novedosas, e impulsar el desarrollo económico y la transformación social.

De este modo, nade desde Fundación Tomillo, Fundación San Juan de Dios y Consultoría Social de la Universidad Pontificia Comillas ICADE la necesidad de replantear el papel de la transformación digital en el tercer sector, como motor del cambio, generador de impacto social, y desde un enfoque sistémico.

El marco general lo establece por un lado, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015 por la Asamblea General de la ONU, y que define un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que quiere fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Los estados miembros de la Naciones Unidas, tras una consulta pública y participación de la sociedad civil, aprobaron una resolución en la que reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que sin lograrla no puede haber desarrollo sostenible. La agenda plantea 17 objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible, que abordan tres esferas claramente definidas: económica, social y ambiental. Estos desafíos deben abordarse con una mirada local y una perspectiva global en la construcción de una sociedad que en 2030 sea más justa y solidaria, impulsando las oportunidades al desarrollo inclusivo, equitativo y sostenible. (Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico, 2015)

Por otro, el marco de la innovación y la creación de valor social. En lo que respecta a la innovación social, existe un interés creciente en su desarrollo, acompañado de una demanda también cada vez mayor de mecanismos para determinar los enfoques más eficientes y con mayor impacto, además de valorar la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo. David Murillo y Heloise Buckland (2013) establecieron 5 variables fundamentales en el debate sobre la innovación social, orientadas tanto a procesos como a resultados, y a través de las cuales se puede comprender mejor las innovaciones sociales (ver Tabla 1).

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Impacto y transformación social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los primeros interesados en que la iniciativa tenga éxito y de qué mecanismos disponen?
Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo	¿Cómo se financia la iniciativa y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta? (puede ser replicada por otros) ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta?
Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

La evaluación, y las variables definidas anteriormente, son de interés para diferentes actores, con una implicación directa en los procesos con impacto social. Estos son (Murillo y Buckland, 2013):

- **Financiadores privados e inversores.** Un grupo clave formado por gestores de fondos que buscan inversiones viables y con alto impacto para completar su cartera de inversiones socialmente responsables (ISR), inversores de impacto social como el Acumen Fund, los bancos con una política ética clara como Triodos, y redes del sector financiero, tales como el Foro de Inversión Social Europeo.

- **Fundaciones y organizaciones.** Instituciones benéficas que dan apoyo a emprendedores sociales con capacidad para lograr un cambio social y les prestan apoyo financiero. Ejemplo de ello son la Young Foundation, Skoll Foundation, Social Innovation Forum y Ashoka.
- **Universidades y escuelas de negocio,** implicados en la investigación y el desarrollo de herramientas que permitan analizar la innovación social. Ejemplo de ello son el Stanford Centre for Social Innovation, la Saïd Business School (Oxford) y la Harvard Business School.
- **Organismos públicos.** Cada vez es más frecuente su implicación, buscando activamente la innovación social como una nueva forma de ofrecer bienes sociales, especialmente en un contexto de creciente presión financiera del sector público. Por un lado, los gobiernos apoyan el desarrollo de innovaciones sociales, y por otro trabajan en colaboración con otros sectores para elaborar soluciones más resolutivas a un problema social determinado. En Europa se está aplicando de forma sistemática la evaluación de impacto social de proyectos sociales con metodología de análisis de retorno social de la inversión (SROI). Es el caso de Escocia, que desde el gobierno han llevado a cabo un proyecto que permite testear la metodología en diferentes organizaciones y áreas de intervención. En Reino Unido, desde el 2008 se impulsó el uso de SROI en las ONG, desde la “Oficina para el Tercer Sector” bajo el proyecto “Medición de impacto social”. Recientemente, han aprobado una ley (Social Value Act) que obliga a las Administraciones Públicas a considerar los impactos sociales, económicos y ambientales en la concesión de contratos públicos (<http://>

www.guardian.co.uk/voluntary-sector-network/2013/jan/24/impact-measurement-essential-winning-contracts) (Ecodes, 2013).

Todos ellos, vinculados a la formulación y/o ejecución de proyectos de intervención/innovación social, son considerados agentes de interés o “stakeholders”. Según Argandoña A. (2011), la teoría de creación de valor en un modelo de múltiples stakeholders implica que:

- Todos los que crean y/o capturan valor o asumen riesgos en relación con su actividad (directivos, empleados, consumidores del servicio, proveedores), o reciben el impacto de su actividad (comunidad local, sociedad en general), deben ser considerados.
- La maximización del valor para consumidores y proveedores de recursos no es suficiente para garantizar el valor social, ya que omite otros agentes de interés relevantes para el servicio a evaluar.
- Las relaciones entre los diferentes agentes y las entidades o empresas sociales deben tener en cuenta el intercambio de servicios, pero también otras variables de carácter intangible.

Se destaca de las partes interesadas en la medición de impacto, que son (todas ellas) entidades que toman decisiones, decidiendo implicarse en ofrecer el servicio (centros asistenciales), financiarlo o invertir en él. En este marco, la medición debe suponer un apoyo significativo a esa toma de decisiones, una herramienta de gestión para lo que se hace requisito necesario comprender los objetivos del servicio o producto, así como las posturas y perspectivas de todas las partes interesadas pertinentes, antes de iniciar la evaluación (Clifford, 2015).

Las necesidades de cada uno de ellos son diferentes, se resumen en la siguiente tabla:

ENTIDAD	NECESIDAD DE MEDICIÓN	MOTIVO
Entidad social (ejecutora)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una teoría del cambio clara que relacione las necesidades, con las actividades y los resultados. • La capacidad de generar hitos en el camino hacia el logro de resultados. 	<p>La medición sirve para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el servicio. • Mejorar la asignación de recursos. • Relacionarse con los usuarios del servicio y los financiadores. • Cumplir con la responsabilidad de rendición de cuentas antes las partes interesadas.
Financiador	<ul style="list-style-type: none"> • Medir resultados definidos previamente según la política establecida. • Guardar coherencia a lo largo del periodo de validez de un acuerdo de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de la efectividad de la financiación en cuanto cumplir la política. • Controlar el gasto. • Informar en función de la evolución de las políticas.
Inversor	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere información completa en el momento de la inversión. • Capacidad de realizar seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la solicitud de inversión. • Realizar un seguimiento de la inversión. • Informar a los inversores.

En el desarrollo de la innovación, el enfoque actual de la Cuádruple Hélice incorpora a la ya existente relación entre Universidad-Empresa-Gobierno a la sociedad, generando un modelo de valor compartido en el que sociedad civil, empresas, universidades y autoridades públicas cooperan para generar un sistema de innovación (Padial, 2018). Una propuesta de política de "base amplia" que implica la ampliación del concepto de innovación, incluyendo innovaciones de productos en los servicios, así como en los

procesos organizacionales, refiriéndose tanto a la importancia económica de la misma como a los beneficios sociales que lleva implícitos.

Según el informe “Radiografía del tercer sector social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante” publicado por PwC, en los próximos años el mundo va a sufrir una profunda transformación motivada por 5 factores: el cambio demográfico, la migración de la población a las ciudades, el cambio climático y la escasez de recursos, la transformación digital y los cambios en los poderes económicos ante la cual tanto empresas, Gobiernos, Universidades como el tercer sector tienen que anticiparse, acomodando su estrategia y su misión con objeto de seguir generando impacto.

El entorno cambiante descrito conlleva nuevas necesidades que demandan los grupos de interés del ámbito social, propiciando la aparición de una serie de retos a abordar, agrupados en cuatro categorías: visión estratégica, económicos, relacionales e internos. En el ámbito relacional, destacan los retos sobre la manera de colaborar y ser percibidos por el resto del sector y la sociedad, siendo éstos (PWC, 2018):

- Colaboración con otras entidades del sector social.
- Colaboración con otras entidades públicas y privadas.
- Buen gobierno y transparencia.
- Reputación y sostenibilidad.

Con este contexto nace el proyecto de reflexión que nos ocupa, y que forma parte de un proceso amplio de deliberación y colaboración entre las entidades participantes. Después de un análisis de situación, se llegó a la conclusión de que, si bien el reto existe y es necesario abordarlo, para conseguirlo es imprescindible contar con todos los agentes involucrados, detectar las barreras y facilitadores, así como trabajar con sus necesidades

y expectativas de modo que logremos el éxito de la implantación del modelo de proyectos basados en valor social, tanto para entidades ejecutantes como para financiadores.

De este modo, el ciclo de actividades desarrolladas en el programa denominado “La sostenibilidad social en la era digital” tuvo como meta reflexión colectiva sobre las posibilidades que ofrece la medición del impacto social, el enfoque de impacto colectivo y la transformación digital en la mejora de la eficiencia operativa del Tercer Sector, con el objetivo de combatir la exclusión social y respaldar los sistemas de bienestar. Todas las actividades se desarrollaron en el Espacio CaixaForum de Madrid.

Las tres primeras sesiones de trabajo respondieron a la lógica de la sensibilización, la movilización y la generación de conocimiento, a través de metodologías participativas, interactivas, innovadoras, dinámicas y cooperativas para promover el pensamiento crítico. En ellas participaron representantes de los diferentes agentes de interés:

- Financiadores e inversores de impacto.
- Entidades del tercer sector representantes de los diferentes colectivos en exclusión social (discapacidad, salud mental, refugiados,...). El perfil de las personas participantes será de mandos intermedios técnicos y mandos directivos.
- Universidades, equipos de investigación relacionados con el ámbito de la sostenibilidad social, la innovación y el impacto social.
- Asociaciones de ciudadanos. El perfil de las personas participantes será de miembros del equipo directivo.

Con una duración de tres horas, en cada sesión se diferenciaron dos espacios de trabajo:

- **Espacio inspiracional:** donde se acercaron a los participantes, experiencias internacionales y reflexiones de expertos sobre la necesidad de trabajar bajo el enfoque sistémico, la incorporación de la transformación digital y la medición de impacto social.
- **Espacio de co-concienciación:** en el que potenciar la toma de consciencia colectiva a través de la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras donde los participantes aprendieran con casos reales, resolviendo retos a través de herramientas de diseño centradas en el usuario y finalizando con el prototipado de soluciones. Se identificaron también medidas de resultado fiables, tanto operativos como de cambio, para la valoración del impacto en el cambio del modelo de gestión.

De este modo, las primeras tres jornadas correspondientes al ciclo tuvieron una estructura similar. Se iniciaron en cada caso con una ponencia o mesa de debate inspiracional y, a continuación, se desarrolló un trabajo en grupos con metodologías centradas en el usuario que permitieron analizar el reto desde diferentes perspectivas, promoviendo el prototipado de soluciones, dinamizados y coordinados por la Cooperativa Enproceso¹, especializada en la intervención, la educación y la dinamización social.

Finalmente, la cuarta jornada, consistió en un evento de dos horas de duración en el que se llevó a cabo una síntesis del camino recorrido en las tres sesiones anteriores, y en la que tras una ponencia inaugural, se puso en marcha un conversatorio mediante el cual las tres entidades organizadoras del ciclo hicieron hincapié en el rol de las organizaciones de cara al futuro.

1 <https://enprocesocoop.com/>

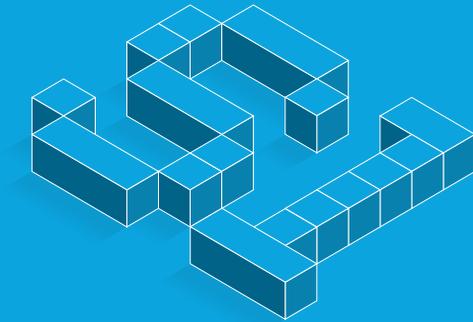


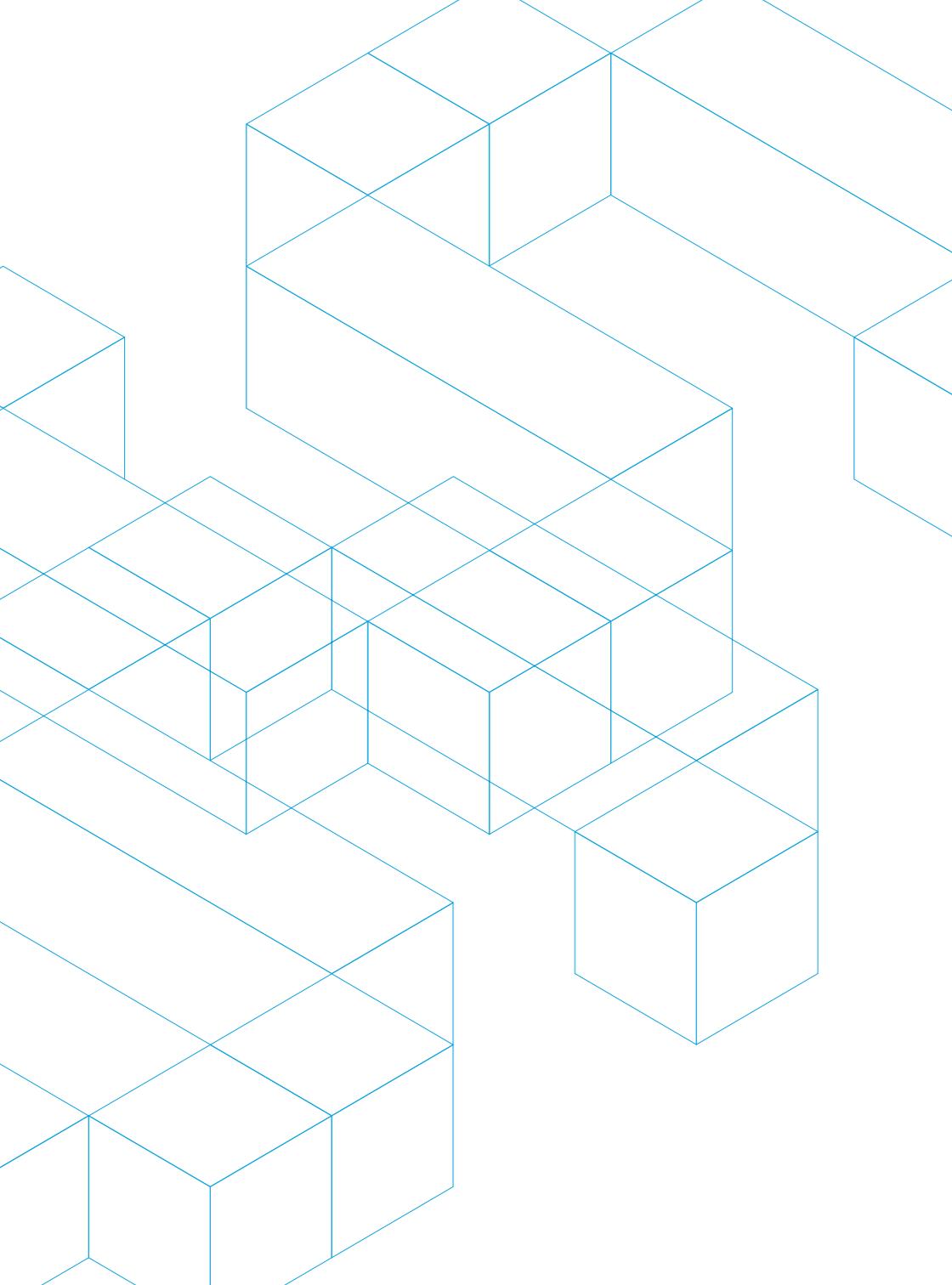
BIBLIOGRAFÍA

- Buckland, H., & Murillo, D. (2013). *Antena de Innovación Social: Vías hacia el cambio sistémico: Ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona: ESADE. Universidad Ramón Llull.
- Clifford, J. & Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión (Comisión Europea). (2015). *Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a: FESE y EaSI. Subgrupo GECES de medición de impacto social*. Recuperado de: <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc/language-es>. doi:10.2767/28877
- España. Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico. (2015). La ONU presenta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Carpeta Informativa del CENEAM*. Recuperado de: <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/carpeta-informativa-del-ceneam/novedades/onu-agenda2030-desarrollo-sostenible.aspx>
- PWC (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018.pdf>
- tasubinsa, Grupo Gureak & acemna (2013). *Análisis del retorno social de la inversión pública en un CEE de iniciativa social mediante la aplicación de la metodología SROI (Retorno Social de las Inversiones): Informe de resultados*. Recuperado de: http://ecodes.org/phocadownload/Informe_SROI_CEE_2013.pdf

SESIÓN 1

**Diseño de proyectos con
enfoque de impacto colectivo**





Sesión inspiracional

El impacto sistémico: una perspectiva innovadora que mejora la gestión de las organizaciones sociales

DÑA. CARMEN GARCÍA DE ANDRÉS

Introducción: ¿por qué nos cuesta la colaboración?

Necesitamos fragmentar la realidad para acercarnos a ella, pensar y abordarla de una manera más eficiente. Y eso está bien, siempre que la visión de cada árbol no nos impida ver el bosque.

Los grandes desafíos sociales están fuertemente interconectados y no se deben considerar aisladamente ni pueden resolverse gracias al esfuerzo aislado de miles de entidades sociales en el mundo que luchan por una sociedad más justa y sostenible en solitario. Cuando una organización pone en marcha una iniciativa social, rara vez se plantea, de forma seria, la posibilidad de establecer un mapa de agentes que ya estén trabajando en sus mismas o similares coordenadas. Enfrascados en la dinámica cotidiana y sobrepasados por el tremendo desafío que supone abordar problemáticas complejas y “enquistadas” y con recursos limitados, rara vez planteamos las iniciativas considerando detenidamente la posibilidad de aliarse con

otros actores con quienes diseñar y desarrollar de forma coordinada nuestra acción y medición del impacto logrado.

En este contexto, uno de los objetivos de la presente reflexión es animar a las entidades y organizaciones que trabajamos en los distintos campos de lo social a articular respuestas colectivas.

La dinámica en el caso de los donantes y financiadores es similar: tanto las Administraciones Públicas como las organizaciones que desean hacer contribuciones relevantes y canalizar recursos para abordar una determinada problemática social lanzan convocatorias en las que distintas organizaciones compiten en lugar de colaborar y aunar esfuerzos.

A esta estrategia de financiar o actuar de forma desconectada podríamos denominarla “estrategia de impacto aislado” y durante muchos años ha mostrado lo limitado en profundidad y en duración de ese impacto y por ello su incapacidad para generar cambios en el sistema. ¿Por qué entonces seguimos en ella? ¿Por qué nos cuesta tanto colaborar? Múltiples factores han conducido a que este enfoque aislado predomine en el campo de la intervención social:

- Una visión a corto plazo potenciada sin duda por el modelo cortoplacista de financiación, tanto pública como privada.
- Una hiperespecialización en las ENL que fragmenta en gran medida no sólo el análisis sino las respuestas que se plantean, desconectando los problemas sociales de las causas económicas, sanitarias, laborales, educativas...
- Los modelos de diseño y evaluación de proyectos impuestos por financiadores públicos y privados que no favorecen el trabajo colectivo y multisectorial.

- Por último, la limitada capacidad de liderazgo generador de confianza para unir visiones y esfuerzos enfocados al resultado y no a la supervivencia.

El enfoque de Impacto Colectivo y su evolución

Ya en 2011, los autores J. Kania y M. Kramer desarrollaron el primer concepto de Impacto Colectivo en el que parten de la base de que ninguna organización por sí misma puede abordar o resolver los problemas, cada vez más complejos, que enfrentamos como sociedad. Con esta visión, no solo ponen nombre sino que alientan a que diversas organizaciones no se centren únicamente en sus propias prioridades sino que piensen y actúen en favor de una agenda común, la articulación de esfuerzos y la evaluación de sus actividades de forma compartida.

Las cinco claves del impacto colectivo descritas inicialmente serían: Agenda común, Soporte estructural, Comunicación continua, Medición compartida y Actividades de cada participante según su propuesta de valor. A esta visión inicial deben incorporarse claves complementarias que durante años se han ido aportando por diversos autores y gestores de ENL de forma que el enfoque colectivo sea más efectivo:

- Los actores reunidos en torno a una agenda común deben ser multisectoriales, permitiendo así una visión efectivamente sistémica y facilitando la colaboración.
- La estructura soporte debe apoyarse en un modelo de liderazgo generador de una cultura de confianza y respeto que incluya igualmente a la comunidad de beneficiarios del proyecto en la reflexión y el progreso.

- Los objetivos y metas deben responder al problema en su contexto local y los datos deben utilizarse no solo para medición de resultados sino para corregir y mejorar en el proceso.

Veremos estos pilares con algún detenimiento mayor.

Visión compartida e integral

Cuando las organizaciones trabajan por separado para abordar una determina problemática, suelen moverse en las coordenadas de la generación de impacto aislado bien porque no se centran en el mismo problema o bien tienen visiones diferentes del mismo fenómeno o del fin último de las intervenciones que desean poner en marcha. Estas intervenciones fragmentadas y desarticuladas suelen moverse entre la inercia y la limitada eficacia como consecuencia del abismo existente entre la dimensión real del desafío que pretenden abordar y sus interconexiones con otros aspectos de la realidad y la energía que de forma aislada pueden movilizar.

Un impacto tangible en la transformación social requiere una perspectiva mas elevada, que necesariamente requiere una visión mas colectiva. Y ello implica, en primer lugar, generar un espacio en el que los actores no solo trabajen juntos, sino que, antes que ello, comprendan y compartan una misma visión del problema social a resolver; participando desde el inicio en la observación, el diagnóstico del problema y en la definición de la iniciativa. Es decir, co-construir una visión sobre el problema que se experimenta conjuntamente, y que, en lo fundamental, debe ser la misma, con independencia de las especializaciones o los expertise de cada cual. Generar una visión compartida implica traducirla en un propósito común, épico diría, que haga levantar la mirada y nos acerque a esos elementos

del sistema - “puntos de acupuntura”- que pueden transformar el propio sistema en su conjunto. Por supuesto que habrá desacuerdos durante la observación, el diseño y ejecución de las actuaciones, pero no deben darse respecto de los elementos esenciales que la orienten.

Agenda común y actividades de refuerzo mutuo

La naturaleza interdependiente de las problemáticas a las que el esfuerzo de impacto colectivo se destina, requiere que los distintos actores desarrollen acciones coordinadas sobre la base de un plan común. No todos deben hacer lo mismo, sino extraer lo mejor de cada uno, de manera que cada actuación sea una palanca que mueva otros recursos, iniciativas y resultados. La interdisciplinariedad es condición sine qua non, porque las interrelaciones son tan importantes como los nodos y el resultado será más que la suma de sus partes. La clave es generar una agenda común y coordinar los esfuerzos de manera adecuada, otorgarle importancia al “qué”, pero también al “cómo”. Como en una orquesta sinfónica, o una de cámara, cada uno de los grupos de interés tiene que encajar armónicamente con el resto.

Liderazgo y Comunicación compartida

Ninguno de los elementos anteriores será viable si no se construyen relaciones de mutua confianza entre los actores intervinientes. Y ese vínculo solo lo generan el tiempo y las vivencias comunes, esa observación y co-creación anteriormente referidas. En el caso de distintas organizaciones que no han trabajado juntas, la cercanía se construye poco a poco, sustentada en afinidades que se van estimulando a través de escucha conjunta, preocupaciones comunes, reuniones, asistencia y organización

de eventos, legitimándose mediante la escucha activa y una tenacidad a prueba de desalientos. Pero a la vez, este proceso de maduración implica agilidad en la transmisión de la información y también en la reflexión, especialmente porque los contextos cambian constantemente. Esto requiere de personas que lideren, faciliten y sepan aglutinar agentes y culturas organizativas dispares: un liderazgo de servicio.

Backbone: una estructura de central de apoyo

El enfoque de impacto implica un proceso bien estructurado para que la toma de decisiones sea efectiva. Precisamente, uno de los obstáculos más frecuentes a la hora de impulsar estas estrategias es la falta de organizaciones dinamizadoras. Hace falta un director de orquesta. ¿En qué consisten y cómo conseguirlos?

El objetivo de esta estructura soporte es facilitar que los procesos colaborativos se produzcan y que, sobre la base de la mutua confianza, la iniciativa funcione, fluya. Que haya coordinación sobre una meta y unos criterios comunes, pero a la vez una toma de decisiones descentralizada mediante equipos de trabajo motivados y empoderados. La estructura organizativa debe estar orientada al resultado y a que este se alcance de forma sostenida y no puntual. Requiere de unas competencias específicas que conduzcan a hacer emerger la inteligencia colectiva, tales como resiliencia, capacidad para trabajar en contextos cambiantes, apertura hacia el trabajo colaborativo, comunicación empática y, desde luego, el trabajo desde la motivación intrínseca.

La auténtica colaboración requiere una organización que favorezca la comunicación honesta y abierta entre todos los componentes del equipo,

estimulando la participación real y significativa de cada uno y manteniendo la mirada en los objetivos comunes más allá de los roles individuales.

No siempre será necesaria una entidad que se dedique exclusivamente a esta labor; como en una orquesta de cámara o incluso en un cuarteto, uno de los intérpretes podrá asumir esta labor siempre que su liderazgo sea de servicio y se asuma colectivamente.

¿Cuánto estaremos dispuestos a disminuir nuestro ego y ceder a la decisión y acción colectiva? Tanto como trabajemos las competencias antes mencionadas.

Medición compartida y común

¿Qué sería de una intervención social si no se pudiera rendir cuentas sobre su alcance y en qué medida ha conseguido aquello que se proponía? Nada. Sin embargo, la falta de una medición compartida – un objetivo compartido al que todos contribuyen – por parte de las organizaciones es uno de los puntos más débiles de la cadena: si cada uno desarrolla actuaciones aisladamente, cada uno medirá, igualmente, de forma desconectada e incluso se atribuirá resultados fruto de acciones acumuladas pero no coordinadas.

Avanzar hacia una dinámica de medición compartida requiere establecer definiciones, criterios y metodologías compartidas con las que construir un sistema de medición, sencillo, pero eficaz en relación con lo que se pretende medir. Un número reducido de indicadores significativos y un sistema básico de seguimiento de la intervención y de medición de los resultados. La tecnología nos permite un margen de maniobra cada vez más amplio para diseñar e implementar este tipo de sistemas. La medición

no sólo es esencial para justificar el trabajo, es esencial para encontrar evidencias de los resultados y poder corregir en caso de ser necesario.

Entonces...

Vivimos tiempos acelerados, incluso vertiginosos. La pandemia nos ha trastocado la vida para siempre. Por eso más que nunca es necesario reflexionar, hacernos preguntas que nos orienten y al mismo tiempo, nos enfoquen para pasar a la acción:

¿Qué hacemos? ¿Hacia dónde vamos? ¿En dónde centramos la mirada? ¿Qué papel juegan nuestros usuarios/as? ¿Dónde estamos?

De nada servirá abrazar metas ambiciosas si son inalcanzables, ni proponernos metas sin saber dónde nos encontramos. Y, al mismo tiempo, debemos preguntarnos como organización:

¿Hemos generado alguna alianza nueva/ o reforzado alguna existente en esta difícil etapa? ¿Es una alianza de acción o de reacción? ¿Es a corto o largo plazo? ¿Cómo puedo convertirla en acción y colaboración a largo plazo enfocada a una mejora en el sistema?

Y Finalmente:

¿Hasta dónde puedo llegar solo? ¿Y acompañado? ¿Realmente estamos dispuestos a buscar una nueva manera de hacer, compartiendo protagonismo, si con ella alcanzamos una mejora, un cambio profundo en la sociedad?

Los ríos no son nada sin el mar, ni el mar sin los ríos.

Espacio de co-concienciación

Sesión creativa de innovación colectiva dinamizada y coordinada por EnProceso, consultora social especializada. El objetivo planteado para el primer espacio fue por un lado fomentar la discusión y la reflexión acerca del diseño e implementación de proyectos que involucren a una multiplicidad de agentes de diferente naturaleza, frente al formato tradicional. Por otro, detectar barreras/facilitadores, necesidades y expectativas al respecto. La actividad se cierra con la elaboración de un propósito grupal, en el que se encuentren representados todos los agentes presentes en la evaluación (Administración, tercer sector, empresa, universidad, ciudadanía), para el diseño de proyectos con enfoque de impacto colectivo.

Se utilizaron dos dinámicas para cumplir con los objetivos propuestos, "Propósito" y el "Huevo Frito".

"Propósito"

Utilizada en coaching de equipos, esta dinámica permite acordar conceptos, compartir perspectivas, priorizar y conocer la diversidad presente en el grupo para poder tejer de forma colectiva el rumbo para el

presente proceso. Como si de un juego se tratara llegamos a elaborar un propósito grupal.

Comenzamos en tres grupos para iniciar la base de la construcción. En cada subgrupo se consensuan 10 ingredientes esenciales que deseamos formen parte del enfoque de impacto colectivo en la medición del impacto social y sus oportunidades de transformación digital.

En gran grupo se observan las 30 palabras resultantes. Se elaboran 4 categorías observando las 30 palabras. Es posible que alguna palabra esté en más de una categoría, no es problema.

En cada categoría se eligen 4, y se señala una palabra como capitana. Con las palabras seleccionadas, o sumando algún verbo, artículo que se necesite, se completa la frase: "Nuestro propósito grupal es (mediante) para".

Con las 4 palabras capitanas elaboramos la brújula grupal, que no marca una sola dirección, sino un espacio en el que movernos. Al mismo tiempo, con los antónimos de dichas palabras elaboramos la brújula de los posibles conflictos que nos alerta e indica la dirección que nos lleva a la gestión del mismo.

Con esta metodología, trabajamos sobre la creación colectiva de un marco general sobre las barreras y oportunidades que componen la idea de Impacto Social e Impacto Colectivo, y sus oportunidades de transformación. Se tomó como punto de partida las cinco claves para el impacto colectivo propuestas anteriormente en la sesión inspiracional, obteniendo como resultado las claves expuestas en la siguiente tabla:

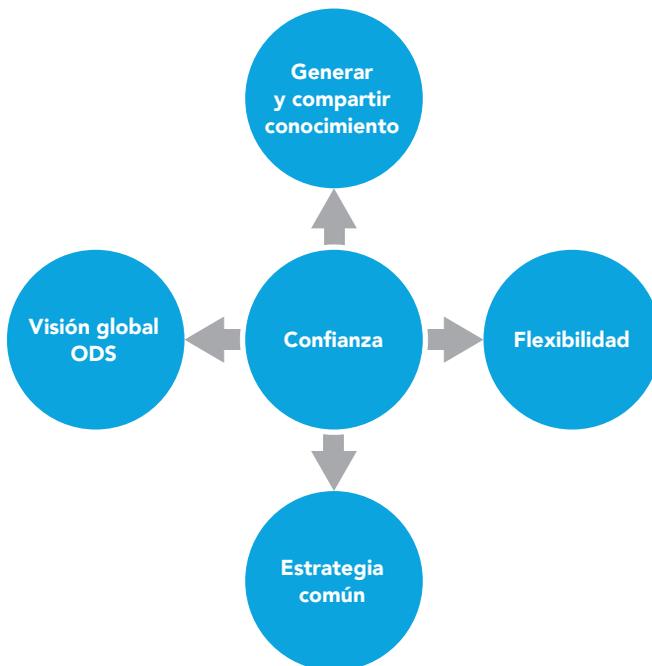
	LAS PRIORITARIAS	+ A -
Agenda común	<ul style="list-style-type: none"> • Visión global (ODS) (15) • Implicar a los usuarios finales (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico (7) • ¿Para qué? (7) • Valores compartidos (3) • Planificación (1) • Vocación, propósito (1) • Estrategia compartida (0)
Soporte estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (10) • Especialización (9) • Liderazgo y qué tipo (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gobernanza (5) • Transformación digital (5) • Capacidades-competencias (5) • Parte financiera (1) • Soporte jurídico (0) • Distintas formas de hacer y de ser (0)
Comunicación continua	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y compartir conocimiento (16) • Transparencia (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso (3)
Medición compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Atribución del impacto (14) • Herramientas validadas para medir (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje (9) • Evaluación (5)
Actividades de cada participante según su puesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise (6) • Potenciar elemento humano (4) 	
Transversal	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza (10) • Calidad (8) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación (3) • Transversalidad (1) • Humanidad (1) • Monitoreo (0)

Con el resultado obtenido, con las claves más prioritarias para el grupo se propone elaborar el horizonte común al que caminar.

Propósito grupal/horizonte común:

“Aumentar el impacto positivo social, económico y ambiental mediante trabajo conjunto para generar –cambios sistémicos– un mundo sostenible, justo y feliz.”

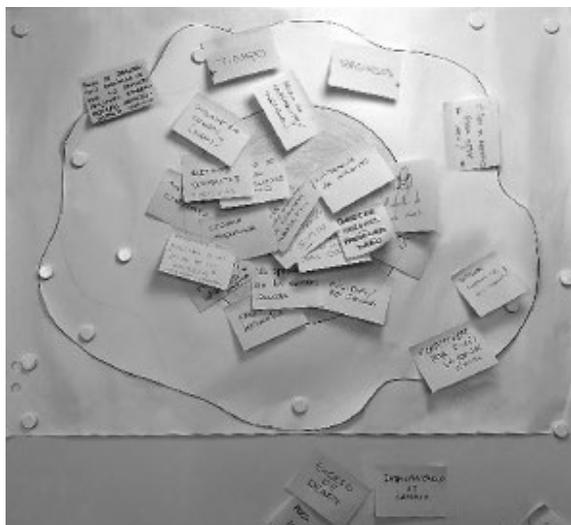
Con el punto de partida en las claves priorizadas, elaboramos la brújula grupal, el espacio en el que nos moveremos.



“El Huevo Frito”

El huevo frito nos permite centrarnos en aquellos elementos que nos impiden lograr nuestro objetivo. También identifica ámbitos de mejora, pero en vez de partir del problema, parte del logro de objetivos. Arrancamos con la pregunta ¿Qué nos impide lograr este objetivo?, y desde ahí creamos un proceso grupal que nos indique que causas aparecen en juego.

El funcionamiento es sencillo. Una vez definido el objetivo, y elaborada la pregunta, en una pizarra o un panel de papel continuo colocamos las posibles causas en post-it. Una causa por post-it. Una vez que tenemos definidas las causas, identificamos sobre cuáles de ellas tenemos algún campo de control; es decir, aquellas sobre las que podemos incidir, y cuales se escapan a nuestras posibilidades.



Colocamos en el centro del panel aquellas sobre las que tenemos control (yema), y se deja en la periferia aquellas que se nos escapan (clara). Con el resultado del trabajo realizado con esta herramienta, en la cual se identificaron dificultades y oportunidades en torno a la hora de medir el impacto de proyectos sociales colectivos, pasaremos a establecer con el grupo un modelo propio y único a la hora de desarrollar proyectos. Lo que llamaremos nuestro “Lienzo”, el cual iremos completando en cada sesión.

Recogiendo el resultado del trabajo realizado por las participantes con las herramientas anteriormente descritas, apuntalaremos el modelo único para el desarrollo de proyectos de impacto social, con los primeros apartados que se consideren básicos para ir avanzando hasta generar un producto final unificado para crear, supervisar y medir proyectos de impacto social.

Los apartados de este primer acercamiento al lienzo serán presentados en un panel trabajado de forma colaborativa entre los diferentes grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo, con representación de cada uno de los distintos agentes de interés, compartieron las barreras identificadas, agrupándose del siguiente modo:

1. Trabajo en vertical

Hasta ahora el enfoque de trabajo en el tercer sector está basado en una visión **individual y horizontal**, interviniendo de manera **aisladas** unas de otras. Según los participantes, para cambiar esta perspectiva se hace necesario **compartir recursos, experiencias y aprendizajes** realizando una **autoreflexión** que nos impulse hacia un trabajo más eficaz utilizando una **medición compartida y consensuada**.

BARRERA	COMPROMISOS
RITMOS DIFERENTES/DIVERSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la velocidad de cada uno
LEGOS (LOGO + EGO)	<ul style="list-style-type: none"> • Humildad • Autoreflexión
CULTURA INDIVIDUALISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Que no trabajen en esto, no tienen cabida en este proyecto
FALTA DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir recursos y materiales por parte del tercer sector y financiadores
NO APRENDER CON LOS ERRORES PASADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Medir correctamente • Revisar experiencias similares propias y ajenas • Verbalizar y comunicar el aprendizaje • Compromiso de mejora y tolerancia ante el error

2. Lenguaje excluyente no generalizado

La especialización en el trabajo desencadena un **lenguaje técnico** que en ocasiones no está consensuado ni compartido. Es primordial dejar el tiempo y espacio para **unificar lenguajes** de manera que cada miembro pueda entender donde se encuentra y **ser participe de lo que se está creando** y no se decidan las acciones según intereses de algunos colectivos más “expertos”.

BARRERA	COMPROMISOS
PONERNOS DE ACUERDO EN EL VALOR DE LAS PALABRAS / SIGNIFICANTES Y SIGNIFICADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar barreras • Tiempo para entender • Consensuar significados

3. Falta de conocimiento

Una de las bases de la estrategia colectiva es la **confianza** entre todas las organizaciones, para ello, es necesaria la **apertura: conocer y compartir** lo que cada uno realiza poniendo el foco en lo útil.

BARRERA	COMPROMISOS
MOCHILA DE CADA UNO/ RIGIDEZ Y RESISTENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Conocernos • Coger lo útil • Apertura
FALTA DE COMPROMISO, CONFIANZA Y CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una base de datos común (proyectos, trabajos, etc.) • Generar y crear confianza entre todos

4. Concreción de objetivos comunes.

En proyectos de impacto colectivo se requiere **identificar un objetivo común consensuado** por todas las partes. De ahí, la importancia de conocer los intereses de los distintos integrantes y de realizar acciones de sensibilización sobre el impacto que se busca. Para concretar esos objetivos comunes tendremos que tener convicción para **generar decisiones e identificar a los agentes responsables** de llevarlas a cabo.

BARRERA	COMPROMISOS
FALTA DE HORIZONTE, DE CONCRECIÓN Y DE DIAGNÓSTICO COMÚN	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento reciproco que nos posibilite formular UN proyecto común
COMETER ERRORES/ PROVOCAR DAÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis sistematico de riesgo y monitoreo continuo • Aprendizajes

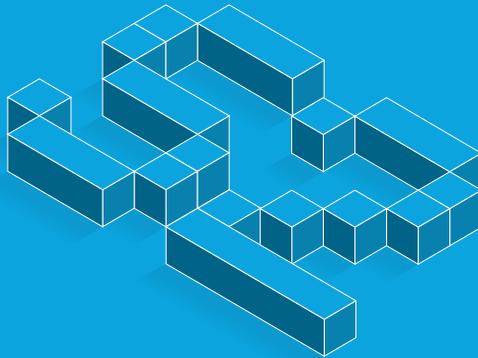
DIFERENCIA DE INTERESES	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar intereses por parte del tercer sector y financiadores
FALTA DE CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones de sensibilización por parte del tercer sector y la universidad
CAPACIDAD DE CONVICCIÓN PARA GENERAR DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en el argumentario • Identificar al decisor

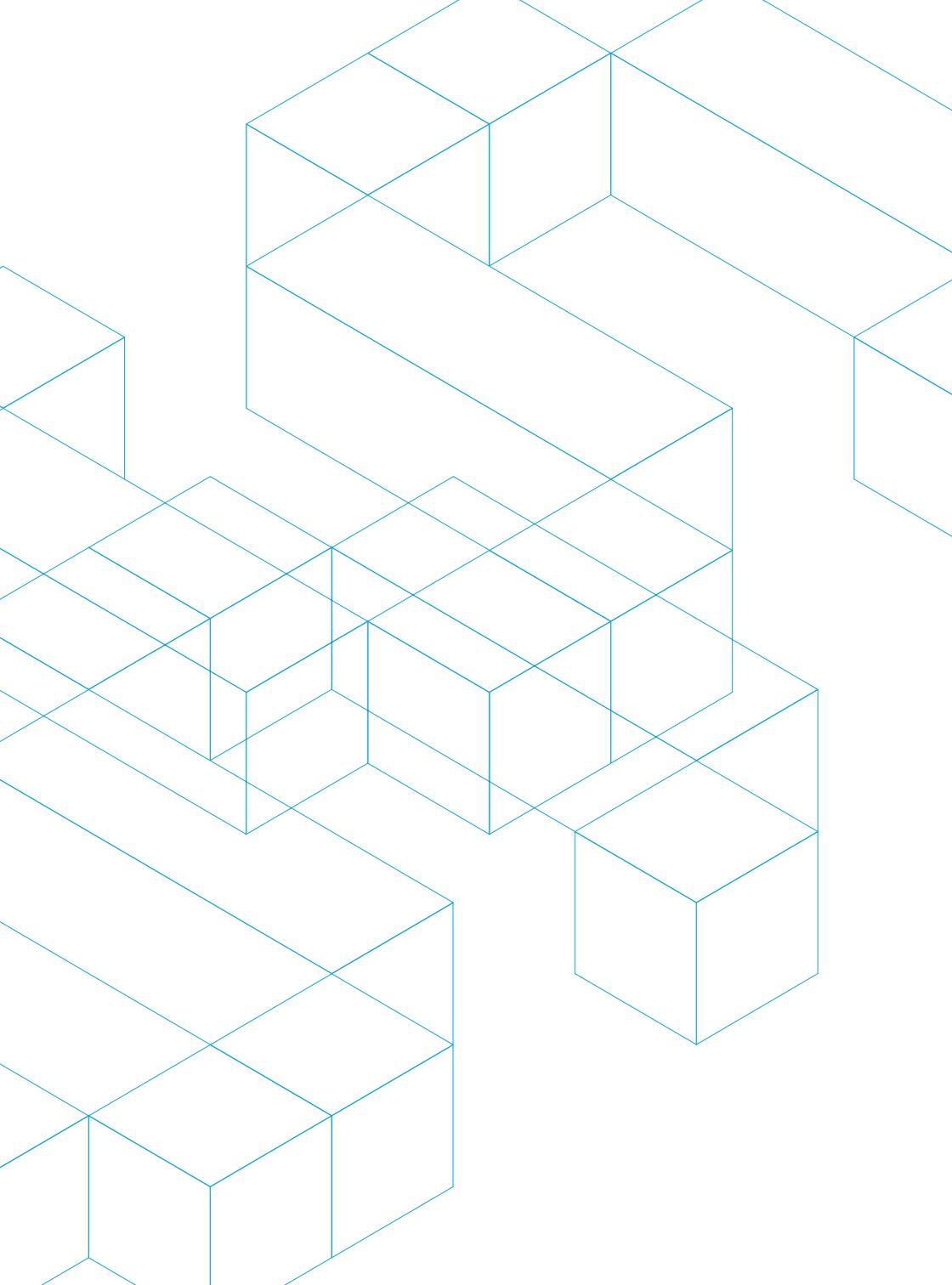
Cierre de la sesión 1

En esta primera jornada hemos podido comprobar que somos muchos *Quetzales queriendo apagar el fuego*, hemos identificado un horizonte común hacia el que caminar, con acciones globales y concretas que pueden ir venciendo las barreras que encontramos para poder diseñar e implementar proyectos que involucren a una multiplicidad de agentes de diferente naturaleza, frente al formato tradicional.

SESIÓN 2

**Transformación digital en el tercer sector:
retos, oportunidades para el uso
y gestión del conocimiento**





Espacio de inspiración

DÑA. BEATRIZ DELFA RODRÍGUEZ

Antes de comenzar a hablar sobre transformación digital, ya sea en el tercer sector o en otros sectores, la barrera principal con la que nos encontramos es el rechazo a lo nuevo, el miedo al cambio.

El miedo al cambio es inherente al ser humano, y lo que esconde el término de transformación digital es, en muchos casos, desconocido para los colaboradores de entidades del tercer sector. Sobre todo, porque lo relacionamos directamente con conceptos como: "inteligencia artificial", "Big data", u otros conceptos que se popularizan en el mundo divulgativo pero que pueden estar alejados de los conocimientos de los colaboradores que dentro de su día a día personal y laboral no les son significativos. Pero no solo este desconocimiento es el único causante del miedo a la transformación digital, también somos conscientes que vivimos en constante cambio, pero en es momento histórico donde el cambio es mas rápido que nunca, mas acelerado, tanto que podemos llegar a sentir que nos arrolla. Por ultimo y no menos importante, nos encontramos habitualmente con noticias que con mayor o menor sentido de la realidad nos hablan de la tecnología como algo apocalíptico que supondrá una perdida de empleo masiva, y lo que es mas duro para el sector social: una deshumanización.

Todas estas razones generan de manera habitual un miedo que provoca la resistencia que tendemos a ver como primera dificultad al implementar estrategias de transformación digital en las organizaciones. Pero... ¿Cómo responde de manera innata el ser humano frente al miedo? Se dice que el ser humano: ataca, se paraliza o huye como mecanismos reactivos frente a situaciones de miedo, y así es que tenemos colaboradores comprometidos con las misiones de las organizaciones y con los proyectos que ejecutan, pero cuando se trata de comenzar procesos de innovación vinculados a la digitalización se paralizan y bloquean (y en ocasiones atacan a las estrategias planteadas).

Sin embargo, es ineludible que tanto a nivel internacional como a nivel nacional se entiende que la transformación digital de esta cuarta revolución industrial es necesaria e inevitable. Por ello, las entidades del tercer sector se encuentran con retos que ya en la actualidad están tratando de abordar o de no ser así deberán comenzar a abordar en poco tiempo. A continuación, se presentan 6 de estos retos:

- 1. Escasez de talento digital en el sector.** Todavía no disponemos de figuras de CTO (acrónimo del inglés, Chief technology officer) o directores de tecnología en las organizaciones del tercer sector. En muchos casos ni tal siquiera disponemos de perfiles diferentes a los de profesionales de lo social dentro de nuestras plantillas. Y un paso previo, en la actualidad todavía no son muchos los programas formativos donde estudiantes de las ramas sociales disponen de algunos apartados en sus itinerarios formativos vinculados a la tecnología, por lo tanto, el problema también se integra en el propio sector, desde su formación, que de desarrolla de espaldas a los tiempos que corren.

- 2. Desconocimiento por parte de los colaboradores de las ventajas y beneficios que supone comenzar procesos de transformación digital en una entidad.** De manera normalizada las estrategias de transformación digital parten de la imposición de planes estratégicos que en muchos casos no son demasiado motivantes para los miembros de las organizaciones. Sin embargo, deberíamos comenzar explicando las diferentes ventajas que puede suponer para un colaborador el conocimiento y uso de la digitalización tanto para su vida personal como para su vida profesional.
- 3. Déficit en la estrategia digital de las organizaciones.** El último informe publicado por la Asociación Española de Fundaciones en 2018 sobre la transformación digital en las fundaciones, deja de manifiesto que uno de los retos es la falta de enfoque y de alineación de los planes estratégicos generales de las entidades con los planes estratégicos de digitalización, en el caso de que este exista. Las organizaciones cuentan con cuatro modelos para diseñar la estrategia digital: 1. Informal, 2. Centralizado, 3. Independiente, 4. Híbrido (Jason Mogus, Michael Silberman y Christopher Roy (2011)).
- 4. Resistencia al cambio.** Algunos de los colaboradores de las entidades sociales todavía viven la transformación digital como un proceso que deshumaniza el trabajo que se realiza en las entidades. Esto se vive a dos niveles, el primero en la intervención directa con los usuarios, y en segundo lugar con la posibilidad a que las máquinas sustituyan parte del trabajo de los empleados y esto ponga en riesgo su puesto de trabajo. Es por ello, que explicar a tiempo, después de una buena estrategia los objetivos

de los procesos digitales en una entidad, es clave para que toda la entidad acompañe el proceso.

5. Escasez de recursos. Este es un tema que preocupa a nivel histórico al sector social, es una realidad que disponemos de pocos fondos, y más en tiempos donde otro tipo de problemáticas se hacen más acuciantes. Es también realidad que es complicado encontrar fondos tradicionales filantrópicos para proyectos que se basen en aspectos tecnológicos. Sin embargo, no podemos obviar que existen otro tipo de fondos que potencian y buscan los aspectos más innovadores o convocatorias específicas de innovación.

6. Falta de cultura digital. Pocas son las formaciones enfocadas a romper las barreras psicológicas de la digitalización en los colaboradores de las entidades sociales, esto debe ser un aspecto clave a abordar en las organizaciones, puesto que debe ser parte transversal de la cultura de la organización, y así se debe sentir por parte de los trabajadores.

7. Sobreoferta de herramientas. Respecto al uso de herramientas digitales creadas para mejorar la eficiencia de las organizaciones también tenemos un reto, el de saber elegir correctamente que herramientas emplear y para que, tratar de no hacer continuas pruebas con diferentes herramientas que generen confusión y sensación de hastío en las personas. Seleccionar herramientas que sepamos que, en el paquete que elijamos, complementarán en gran medida las funcionalidades que la entidad demanda, formar a los colaboradores en dichas herramientas y darles un plazo de adecuación a las mismas, es sin duda una labor imprescindible si no queremos que las personas se cansen por el camino.

Después de abordar estos 7 retos que se encuentran de manera habitual las entidades del tercer sector en su camino hacia la digitalización, pasamos a delimitar los 7 requisitos para una transformación digital exitosa en las entidades, a las cuales hace referencia el informe “Impacto digital en las fundaciones” de la Asociación Española de Fundaciones, 2018.

- 1. Apoyo de la alta dirección.** Existe una necesidad primordial de que desde la dirección de las entidades sociales se entienda la digitalización no como una moda, sino como una necesidad imperiosa para poder continuar con la labor en los tiempos actuales. Sin este apoyo, la transformación digital no puede dar comienzo en una entidad, o en caso de comenzar será bloqueada.
- 2. Cultura abierta a nuevas ideas y a la experimentación.** Siendo conscientes de la sobrecarga que se tiene en las entidades sociales en términos generales, ser capaces de encontrar espacios de experimentación, ya sea dentro de proyectos que ya se encuentran en ejecución o planteando nuevos proyectos que nos permitan introducir cambios en nuestros modelos normalizados.
- 3. Definir una estrategia digital, supeditada al plan estratégico general.** Contar con una estrategia nos permitirá no perder el rumbo y ser mas eficiente en nuestras decisiones, es por eso, que esta debe estar al servicio del plan general de la entidad, en caso de existir.
- 4. Innovación abierta a terceros.** Generar innovación con otros grupos de interés nos enriquece, es por ello que se anima a incluir a usuarios, a otras entidades sociales, a start-ups, univer-

sidades, etc., en los procesos y proyectos de innovación que queramos poner en marcha, puesto que saldremos de las ideas propias de la entidad, para alcanzar nuevas ideas.

5. Diversidad en la plantilla. Debemos de apostar por plantillas de personas que aglutinen un amplio espectro y diversidad en cuanto a sus edades, genero y know-how, solo de esta manera lograremos espacios donde las opiniones sean diferentes y más ricas.

6. Decisiones basadas en datos. Las entidades sociales recogen y vienen recogiendo datos desde hace décadas, pero todavía nos falta mejorar el uso de los mismos, saber que estos son útiles para tomar mejores decisiones tanto a nivel estratégico de la organización como a nivel de intervención. Pongamos foco en el diseño de los datos que queremos recoger y el porque de esta recogida, que pueden enseñarnos los datos para la mejora de nuestras organizaciones.

7. Empleo de herramientas tecnológicas. Por ultimo, emplear herramientas tecnológicas en los tiempos que corren no es un antojo, sino una necesidad imperiosa. Detectar exactamente, en el plan estratégico digital, cuales son las necesidades mas acuciantes, y comenzar empleando herramientas para cubrir esas necesidades. Es importante no abrumar, sino que el camino de uso de nuevas herramientas se de gradualmente y en base a necesidades analizadas y justificadas.

Desde Europa, se llevan años también tratando el tema de la innovación social digital, en el año 2017, se redacta una primera versión del Manifiesto

to de innovación Social Digital, un documento relevante para la generación de políticas en este tema a nivel de Unión Europea. Fue elaborado dentro del marco de un proyecto de UE con la colaboración del proyecto de “innovación social digital para Europa”. Nace con el espíritu de ser un conjunto de recomendaciones para responsables políticos.

Este manifiesto se compone de 5 puntos clave, los cuales se describen a continuación:

- 1. Apertura y transparencia.** Haciendo alusión a evitar la exclusividad de la innovación bajo patente (aunque puede haberla), apostando por la innovación en modelo abierto donde todos puedan hacer uso de estos avances en innovación, por ejemplo, a través de proyectos de código abierto, datos abiertos, etc.
- 2. Democratizar y descentralizar.** Las soluciones de innovación social digital tratan de ser aprovechadas para procesos de elecciones, consultas ciudadanas, participación social en procesos políticos, de manera que faciliten el dar visibilidad y la posible replica de procesos.
- 3. Experimentación y adopción de procesos.** Los nuevos modelos tecno-sociales necesitan de pruebas piloto y experimentación en situaciones reales. El manifiesto demanda que tanto los fondos de financiación nacionales como los de la UE promuevan proyectos piloto que se den en las comunidades reales, pudiendo localizar soluciones espontaneas y demostrar el potencial de los modelos de innovación social digital, por ejemplo, en salud, democracia y participación social, medio ambiente o nuevos modelos económicos como la economía circular o compartida.

4. Habilidades digitales y multidisciplinariedad. El manifiesto apuesta por la ruptura de la brecha digital tanto en habilidades digitales como en las capacidades para experimentar y ponerlas en práctica. Los sistemas educativos tradicionales no están fomentando todavía el desarrollo de habilidades en combinación con los dominios tecnológicos y sociales que son necesarios para potenciar la innovación social digital.

5. Sostenibilidad. Por último el manifiesto pone énfasis en la imperiosa necesidad de garantizar la financiación para la innovación en la sociedad digital, a todos los niveles (local, nacional, UE.). Esta debe de llegar a todos los actores y áreas con mayor potencial de generar beneficios sociales. Para ello es necesario que exista un faseado de financiación que cubra todas las etapas de la innovación, desde su diseño, la incubación, la aceleración y la escalabilidad.

Por último, haremos un breve resumen de las palancas de la innovación social digital, las cuales fueron definidas por la fundación de la consultora británica: NESTA.

1. Open data (Datos abiertos). Los datos abiertos se definen como datos digitales que están disponibles para todas las personas que los necesiten. Estos disponen de accesibilidad técnica y legal para poder utilizarlos, reutilizarlos y redistribuirlos. Según publicó el European Data Portal (2019) en su informe "Analytical Report 13: Open Data best practices in Europe's Top Performers", España se encuentra entre uno de los tres países seleccionados para ilustrar las mejores buenas prácticas en datos abiertos.

- 2. Redes abiertas.** En este caso, nos encontramos con una doble definición o entendimiento del concepto, por un lado el ideal de generar un sistema de conexión libre y gratuito que llegue a todos los puntos del mundo sin discriminación. Es decir, hacer del uso de internet un derecho fundamental para el desarrollo de las personas. Y por otro lado, se entiende también como redes abiertas aquellos elementos o herramientas que nos permiten trabajar de manera colaborativa y compartida con otros usuarios, un ejemplo de este tipo de herramienta es el proyecto de Wedo, que podeis encontrar en el siguiente enlace: <https://wedo.community/wedo-for-business/>
- 3. Conocimiento conectado.** Este concepto hace referencia a cuando somos capaces de generar una inteligencia colectiva con el apoyo de todos los usuarios de la red que deseen sumarse. Es por ello que a día de hoy nuestro dispositivo móvil puede conocer el recorrido mas rápido sin coger trafico gracias a los comentarios de todos los usuarios sobre la situación de las carreteras en una aplicación móvil. Otro ejemplo es *Twitcident*, donde los bomberos y personas de emergencias de Holanda puede conocer a tiempo real información útil sobre accidentes o desastres naturales gracias a la participación social.
- 4. Innovación frugal.** Este concepto que nace en países en vías de desarrollo tiene por objetivo tratar de generar productos o servicios que resolviendo retos sociales o medio ambientales se base en desarrollo sencillos y que estén accesibles a las personas que realmente lo necesitan, es por ello, que no son grandes alardes tecnológicos lo que prima en la innovación frugal sino procesos de innovación que resuelven los problemas de manera sencilla y en gran medida a bajo coste.

Así pues, si deseamos como entidad social o como persona vinculada al tercer sector afrontar los nuevos retos que nos llegan debemos estar preparados a los diferentes niveles planteados: en primer lugar, a nivel psicológico de cada persona. En segundo lugar: a nivel de análisis del contexto que nos rodea. En tercer lugar: a nivel de conocimiento de la situación de nuestras entidades. Y por último, de los recursos que tenemos a nuestra disposición para afrontar todos los retos que este camino nos plantee.

Espacio de co-concienciación

Sesión creativa de innovación colectiva dinamizada y coordinada por EnProceso, consultora social especializada. El objetivo planteado para este segundo espacio consistió en abordar el reto de la transformación digital en el tercer sector desde diferentes perspectivas, fomentando el desarrollo de proyectos de innovación social por un lado, y por otro reflexionar sobre los retos, barreras y facilitadores en el uso de los desarrollos tecnológicos existentes y con tendencia a instaurarse en un futuro próximo.

En este caso, se utilizaron dos dinámicas, una primera del ámbito del coaching de equipos, denominada “Fundación de la transformación digital en el tercer sector”. A continuación, se llevó a cabo la dinámica “Construcciones de valor”.

“Creación de puentes para la transformación digital en el tercer sector”

En cada mesa de trabajo o subgrupo, cada participante escribe en una tarjeta una barrera que identifica o le preocupa en la transformación digital del tercer sector, ya sea a un nivel más macro o micro. Todas estas tarjetas se colocan en el centro y se mezclan. Cada participante coge una y res-



ponde a la vuelta de la tarjeta con una sola palabra lo que cree que soluciona esa barrera, y ya con frases desarrolla el cómo eso se puede dar. Así varias veces, al menos cada participante da respuestas a 3 tarjetas.

Una vez que cada tarjeta tiene al menos una respuesta se anotan las respuestas en un papel grande, y el facilitador pregunta ¿qué vemos?

¿principios, indicadores? El grupo irá identificando los principios (ej: accesibilidad) que facilitarán la transformación digital y los indicadores que han sido nombrados al desarrollar el cómo llevar a cabo la respuesta.

Una vez listados todos los principios, cada quien les da una puntuación del 1 al 10. Siendo 10 el máximo valor y 1 el mínimo. Esta puntuación se anota en una tarjeta que será recogida por un/a facilitador. Se hará la suma de todas las puntuaciones y se comunicará el resultado al grupo una vez hechos los cálculos.

Se identificaron barreras, miedos y dificultades en la consecución del objetivo de creación de puentes para implantar la transformación digital en el tercer sector, haciendo visibles en paralelo las claves para resolver, saltar y evitarlas. Destacaron las siguientes:

- Trabajo colaborativo: compartir lo que funciona.
- Valor social a la tecnología: contemplar el cambio de la organización a través de la digitalización y no solo la digitalización en sí misma.
- Cultura de ciclo (fracaso creativo): talento nuevo y multidisciplinar. Formación continua.
- Acompañar el cambio: implicar, tiempo, formación...
- Impacto valor social tecnología.
- Sensibilizar (perder el miedo). Empoderar.
- Estrategia y plan operativo digital.
- Estrategia clara y definida.
- Formación, píldoras, talleres para entender la necesidad.
- Vencer resistencia al cambio, cambiar mentalidades.
- Romper la inercia fomentando proyectos piloto.

La dinámica finaliza con la definición de un Decálogo de indicadores y principios para la elaboración de una herramienta de medición del impacto social con enfoque de impacto colectivo, resultando en los principios descritos a continuación:

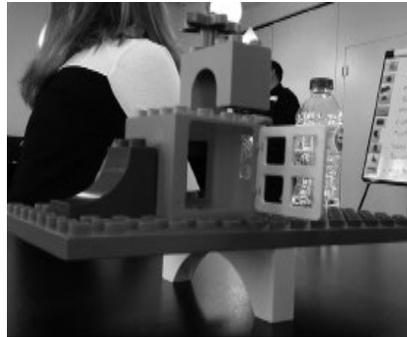
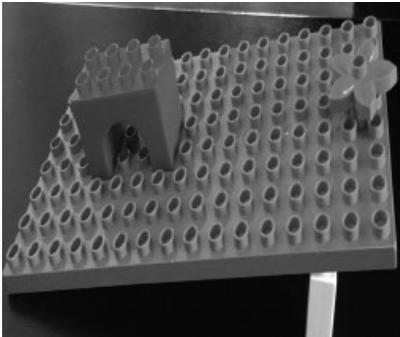
- Proyectos piloto.
- Empoderamiento ante el miedo al cambio.
- Estrategias.
- Formación.
- Valor social de la tecnología.
- Acompañamiento en el cambio.
- Multidisciplinar.
- Trabajo colaborativo.
- Sensibilizar.
- Nuevo talento.

“Construcciones de valor”

La actividad se dirige entorno al juego de construcción con piezas de diferentes colores. Por grupos deciden dar un principio del recién elaborado decálogo a una pieza de un color y un valor concreto.

Una vez realizado este paso, por grupos y sin hablar, formarán una figura con esos principios (piezas) en las que se reflejarán la prioridad a la hora de configurar la futura herramienta de medición de impacto social con enfoque de impacto colectivo.

Tras unos minutos construyendo la figura, pasarán a mostrarlas al resto de grupos, argumentando su construcción e intentando formar una figura colectiva que recoja todo lo trabajado y ordenado por prioridad. El resultado será un decálogo general con aquellos aspectos de importancia máxima a la hora de digitalizar, en proyectos sociales de impacto colectivo. Una vez terminada la fase constructiva consensuada se comunican las medias numéricas obtenidas, como dato informativo a tener en cuenta.



Algunas reflexiones surgidas en los grupos a la hora de elaborar las figuras quedan incluidas a continuación, ya que gran parte del potencial de esta actividad radica en las argumentaciones a la hora de colocar las piezas en una posición u otra:

- “El valor social tiene que estar siempre presente pero muchas veces lo olvidamos”
- “Es importante saber el valor social que quieres generar”
- “Empezaría por la estrategia, por el nuevo talento, la multidisciplinariedad en el equipo de trabajo y como fin último el valor social”
- “A través del trabajo colaborativo y la multidisciplinariedad que nos genera el tener nuevo talento, nos permite mediante la sensibilización y la formación y proyectos pilotos abiertos a la sociedad, acompañar el cambio que empodera”
- “Seguimos teniendo en cuenta que nos va a costar trabajo pero la base, está ahí”
- “¿Empoderamiento como punto de partida o de llegada?”
- “Estrategia como cimiento y hemos ido construyendo dese el empoderamiento ante el miedo al cambio”.
- “Hemos colocado un proyecto piloto que se sostiene en la multidisciplinariedad, el trabajo colaborativo, la sensibilización y la formación”
- “El acompañamiento al cambio y el valor social de la tecnología lo entendemos transversal a los procesos”
- “El valor social debe ir abajo como base, a veces no se ve, pero sabes que tiene que estar”
- “Los proyectos piloto son parte fundamental de la estrategia, son una parte muy fundamental, empezar por cosas concretas que desactiven problemas”

- “La parte humana, la formación, sensibilización, nuevo talento y el acompañamiento van como un bloque fundamental en la estrategia que culmina en el empoderamiento de las personas”
- “El proyecto piloto tiene que estar abierto a todo, con las ventanas abiertas, para que todo el mundo lo vea, para compartir conocimiento, que fluya la colaboración entre las distintas partes”

Como resultado, se priorizan cuatro claves de las destacadas en el decálogo, plasmadas en una figura creada de forma colectiva:

- Empoderamiento ante el miedo al cambio.
- Valor social de la tecnología.
- Acompañamiento en el cambio.
- Estrategias.

“Storytelling”

Cada grupo crea una propuesta, sketch o discurso, sobre cómo comunicar dentro de su entidad la importancia de la transformación digital. Después se ponen en común quedando así ancladas en el grupo general las ideas fuerza que nos facilitan la transformación digital en el uso y gestión del conocimiento.

Los discursos ponen el énfasis en los beneficios que conlleva, en las claves consensuadas anteriormente, en la importancia de comprender las diferentes perspectivas o roles que hay en las entidades, en la conexión emocional y en el trabajo en equipo para poner en marcha la transformación digital en la entidad.

Rescatamos parte de los mensajes que trabajaron los diferentes grupos, resaltando donde están las claves para transmitir esos beneficios de la transformación digital en las organizaciones:

- “La transformación digital agiliza procesos, capitaliza conocimientos, rentabiliza esfuerzos, conecta a la gente, inviertes diez y ganas 100 en términos de impacto”
- “Introduciendo la transformación digital lograremos alcanzar nuestros objetivos sociales de una manera más colaborativa y real”
- “Con un aumento en la inversión tecnológica, mejorará la organización ya que facilitará procesos, los hará más ágiles, capitalizar conocimientos, rentabilizar esfuerzos, conectar a la gente. Es un esfuerzo económico inicial para beneficio y rentabilización futura”
- “Podemos ser una organización puntera, teniendo esta tecnología seremos referentes respecto al resto y facilitaremos la consecución de nuestros objetivos”
- “¿Qué necesitan las personas? Un mundo sostenible y justo. ¿Sabes cómo conseguirlo? No restes oportunidades -transfórmate-. Valor social. Empoderamiento. Estrategia. Acompañamiento del cambio”

Cierre de la segunda sesión

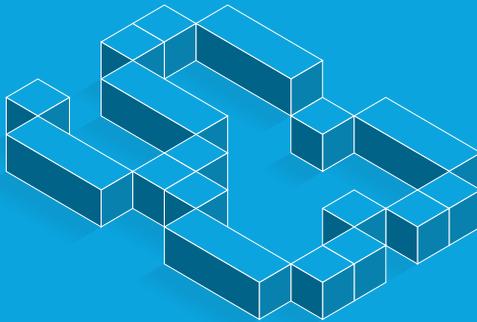
Repasamos el panel que nos acompañó desde la primera sesión incluyendo los avances del trabajo realizado en esta: con los puentes de referencia como decálogo para llevar a cabo la transformación digital dentro de las entidades del tercer sector.

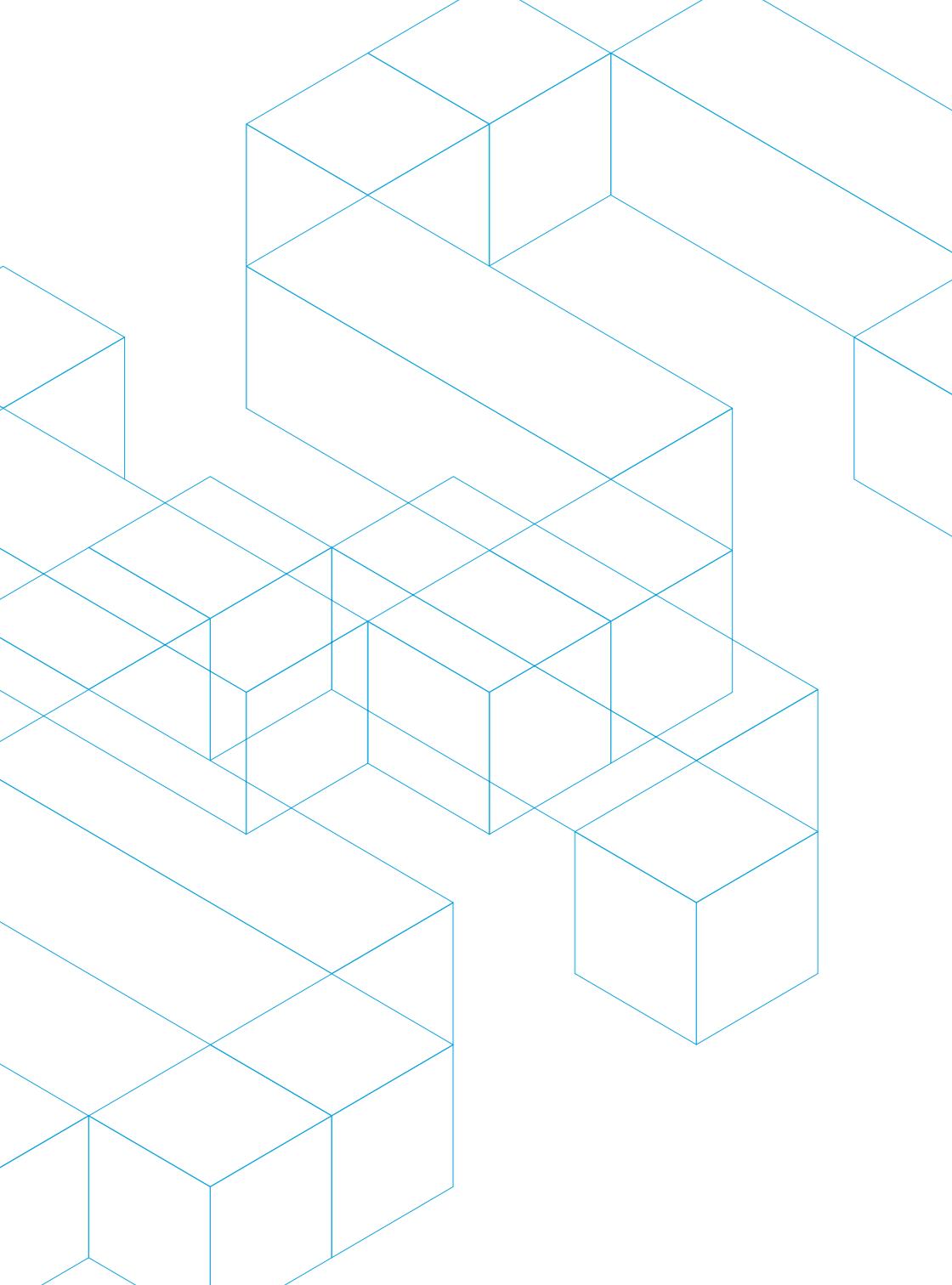
Terminamos con una puesta en común de palabras a modo de evaluación sobre lo que cada participante se lleva. Las ideas que salieron fueron:

- Transfórmate
- Veo luz al final del túnel.
- Hay un equipo que quiere avanzar juntos.
- Agradecimiento.
- Admiración.
- Más curiosidad, más ignorancia.
- Unir emoción, estrategia y conocimiento.
- Multidisciplinar. Si queremos, podemos.
- Colaboración, fuerza del vínculo y trabajo en equipo.
- Estamos todos en la misma línea y vemos las mismas dificultades.
- Hemos aterrizado muchas ideas.

SESIÓN 3

**La medición del impacto
para el cambio social**





Espacio de inspiración

DÑA. CECILIA SERRAVALLE

“La medición del impacto: ¿cómo transformarla en un hábito en nuestra organización”

21 días. Es el tiempo que requiere incorporar un nuevo hábito en nuestra vida, eso dicen los expertos. Desde pequeños desarrollamos hábitos como comer cada cierto tiempo o dormir cierta cantidad de horas por las noches. Ahora bien, a lo largo de nuestra vida sorprendentemente también incorporamos hábitos de medición en la escuela, el deporte, el trabajo. Medimos si avanzamos de curso a través de las notas en la escuela, medimos el tiempo en que corremos una carrera o jugamos un partido, medimos los objetivos que logramos en el trabajo. Entonces ¿por qué no incorporar la medición del impacto como un hábito de nuestra organización social?

En el presente artículo se pretende dar respuesta a 5 retos en torno a la medición de impacto con el objetivo de facilitar hábitos de medición en las organizaciones sociales.

La medición del impacto social, hoy forma parte estratégica de las organizaciones que buscan su sostenibilidad. Medir es ser capaz de dimensionar

de forma precisa el valor que genera nuestra organización en términos cuantitativos y cualitativos. Medir es evaluar resultados de las intervenciones sociales. Medir es gestionar procesos, riesgos y equipos para alcanzar mediciones sólidas y confiables. Medir es aprender de la información recabada y tomar decisiones para mejorar. Por sobre todas las cosas, medir es impulsar la transparencia de nuestra organización y ser capaces de escalar el impacto que queremos lograr.

Además hay aspectos clave del contexto que están promoviendo esta tendencia “positiva” de la medición. En primer lugar, el ecosistema de impacto (todas aquellas organizaciones que promueven la creación de valor social y medioambiental más allá del económico) demanda cada vez más que seamos capaces de reportar el impacto de lo que hacemos por cuestiones de legitimidad y transparencia. En segundo lugar, los financiadores y donantes de las organizaciones sociales (empresas, fondos filantrópicos, organismos públicos y de cooperación) requieren comprender el retorno en términos de impacto de la inversión realizada. En tercer lugar, nuestros voluntarios, nuestros beneficiarios y nuestros equipos se fidelizan más a organizaciones coherentes con sus principios y valores, y medir aporta la evidencia para demostrar esa coherencia.

Por tanto, sobran los motivos para incorporar hábitos de medición del impacto social. Nos adentramos en los 5 retos que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones al momento de medir el valor creado.

RETO #1: DEFINIR OBJETIVOS DE IMPACTO MEDIBLES

La medición del impacto puede ser compleja y abrumadora, pero en la mayoría de los casos esa percepción aparece cuando falta claridad sobre

qué es lo queremos medir; o bien, queremos medir todo lo hacemos dentro de la organización. Por ello, es sumamente importante tomarnos un momento para pensar: ¿Qué es lo queremos medir? y ¿Por qué queremos medir? Profundicemos en estos 2 interrogantes:

¿Qué es lo queremos medir? La definición del alcance de la medición (es decir hasta dónde queremos llegar) puede ser variada e incremental. ¿Queremos medir objetivos a nivel de proyecto, a nivel de programa o a nivel de organización? En caso de estar dando los primeros pasos en materia de medición se sugiere comenzar a medir el impacto de proyectos o programas que permita aprender y adaptar procesos internos para luego escalar a mediciones más ambiciosas sobre cómo medir el valor creado por la organización.

También es posible medir impactos directos (aquellos efectos que suceden a partir de la acción/actividad de la intervención) o indirectos (se dan a partir de los efectos directos pero no son consecuencia de la intervención que estamos implementado). O también es posible medir impactos esperados o no esperados, o positivos y negativos. Lo importante para dar tus primeros pasos, es priorizar qué impactos vas a medir. Se recomienda priorizar los impactos: directos, esperados y positivos.

¿Por qué medir? Otra cuestión fundamental en los procesos de medición es establecer qué queremos lograr con los resultados medidos: mejorar la eficiencia de las intervenciones diseñadas, escalar el impacto de la intervención, reportar al board o financiadores resultados, dotar de visibilidad o posicionar a la organización o proyecto (comms y marketing). Si tenemos claro por qué medimos, recopilaremos un tipo de información u otra, o incorporaremos un proceso de gestión de impacto u otro.

Los objetivos de impacto de la organización o del programa/proyecto son la definición del valor o cambio que queremos crear en las personas, en la comunidad o en el planeta. Ahora bien, dichos objetivos deben ser claros, precisos, y relevantes con una temporalidad asignada. Por ejemplo: un objetivo como “contribuir a la justicia social en comunidades desfavorecidas”, nos plantea un objetivo amplio que nos puede llevar a diferentes estrategias de medición. Muy distinto será si se plantean objetivos más concretos o específicos como “promover la inclusión social en materia de empleo y educación de las personas refugiadas en España”. Al definir el target del impacto, el cambio esperado en materia de inclusión, más sencillo será plantear la estrategia de medición para medir cambios en materia de empleo o educación.

Incorporar herramientas como Teoría del Cambio o Logic Frame en el diseño de nuestros proyectos o de la estrategia de nuestra organización, puede ayudarnos a definir los impactos, planificarlos y establecer una causalidad entre ellos.

RETO #2: INCORPORAR LA MEDICIÓN COMO PARTE DE UNA CULTURA DE APRENDIZAJE

La medición del impacto social no sucede en un momento concreto de nuestra organización o proyecto. Tampoco tiene un principio y un fin. La medición es un proceso continuo ya que nos permite conocer mejor lo que hacemos y aprender de nuestro trabajo con las/os beneficiarios y la comunidad. La gestión del impacto son las herramientas y procesos que incorporamos en la gestión de los proyectos y de la organización que permiten capturar los impactos esperados (y no esperados) y aprender para tomar mejores decisiones.

Por tanto para desarrollar este hábito de gestión del impacto y construir una cultura evaluativa dentro de la organizaciones se consideran los siguientes 3 elementos:

- **Equipo y capacidades:** identificar capacidades dentro de los equipos de la organización para desarrollar procesos de medición (como por ejemplo: capacidad analítica, orientación a resultados, planificación, entre otras) o bien construir estas capacidades. Hoy existen infinidad de plataformas gratuitas que tienes cursos para aprender a medir el impacto, como Edx, SoPact Academy, SDG Academy.
- **Procesos internos:** establecer una partida de presupuesto y de dedicación de tiempo en los proyectos para dedicar recursos de la organización a medir el impacto. De lo contrario será difícil priorizar la medición frente a otras cuestiones internas. Por otro lado, crear instancias de recopilación de información dentro de las ya existentes, evitando así duplicar procesos. Por ejemplo, si hacemos encuestas al finalizar las formaciones del programa agregar las preguntas necesarias para medir los impactos priorizados, no crear una herramientas de medición diferente que sobrecargue a la persona.
- **Toma de decisión:** la medición del impacto no termina en el informe final. La información recabada nos ayuda a tomar decisiones para mejorar las intervenciones. Presentar este tipo de información en reuniones de patronato o del board nos ayuda a dar evidencia sólida sobre por qué implementar cambios o lanzar incluso nuevas propuestas. Asimismo, la evidencia recopilada en la medición puede facilitar reuniones de aprendizaje con los equipos y abrir espacios para aportar mejoras a los proyectos.

RETO#3: INVOLUCRAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Conocer el valor que creamos en nuestra comunidad y el medioambiente es una palanca para fortalecer la relación con nuestros grupos de interés. Esto se debe a que la propia medición del impacto requiere de que los grupos de interés se involucren en el proceso. Muchas veces esto no es tarea sencilla, pero comprender cuál es el momento más adecuado para hacerlo puede ayudar a hacerlo más simple.

El equipo encargado del diseño de los proyectos o programas diseñan sus estrategias de impacto, como vimos en el reto #1, definen los objetivos de impacto. Ahora bien, esos objetivos requieren de una validación con los grupos de interés, aquellos que tienen una relación directa o indirecta con el proyecto o programa: los financiadores, los beneficiarios o usuarios, dirección o patronato. Esta validación implica conocer en qué medida consideran esos impactos relevantes, si se han conseguido y en qué medida son gracias al proyecto/programa o estrategia de la organización.

- **Las organizaciones financiadoras:** en las reuniones de diseño y presentación del proyecto podemos incorporar algunos interrogantes para alinear expectativas sobre impactos esperados y relevancia de los mismos (contribución al core o estrategia del financiador).
- **Las y los beneficiarios/usuarios:** son el corazón del valor que queremos crear, por lo tanto al crear cuestionarios, formularios o herramientas de recolección de información debemos pensar en ellas y ellos. Si hablamos de personas mayores probablemente funcionen mejor herramientas cualitativas o en papel. Si hablamos de beneficiarios jóvenes utilizar alguna app móvil para recabar sus opiniones será más óptimo y eficiente.

- **El patronato o la dirección:** la evidencia de la medición del impacto permite validar si vamos en la dirección correcta. Las reuniones de dirección o patronato, en dónde se toman decisiones estratégicas, pueden ser un espacio para conocer en qué dirección vamos gracias a la medición y valorar potenciales riesgos en la consecución de los objetivos de impacto planteados.

RETO#4: ELEGIR LA METODOLOGÍA ADECUADA

Otro de los principales retos en el camino de la medición es definir qué tipo de metodología utilizarás. Perderse en el mar de la metodologías es fácil, ya que existen diversas tipologías y con distintos niveles de complejidad. Sin embargo, lo más importante es entender 2 criterios clave que te permiten elegir qué metodología utilizar para medir el impacto de tu proyecto/programa u organización. Estos criterios son:

- **El nivel de madurez del proyecto/programa o estrategia de tu organización:** está relacionado con el tiempo que dura la intervención y el tiempo que esperamos que los impactos duren. La madurez también se relaciona con el alcance del proyecto/programa o estrategia. Es decir si estamos implementando un proyecto piloto con un nuevo diseño de intervención y nuevas organizaciones socias, no es conveniente por ejemplo implementar metodologías complejas como SROI, Social Return on Investment, para intentar medir el retorno en impacto monetizados del proyecto, ya que conlleva mucho esfuerzo y los resultados no serán significativos (intervención corta y alcance limitado). Tal vez en este caso es mejor utilizar, modelos lógicos o modelos estratégicos donde definimos una serie de indicadores

que nos permiten comprender si avanzamos en la consecución de los impactos establecidos.

- **El nivel de recursos disponibles:** la medición de impacto implica una inversión de tiempo, adquisición de conocimiento, equipo, herramientas tecnológicas, entre otros recursos. Por tanto, es importante definir qué tipo y cantidad de recursos estamos dispuestos a invertir para la medición de este proyecto. Si tomamos el ejemplo anterior, para un proyecto piloto los recursos suelen ser limitados por tanto será conveniente utilizar metodologías más simples, cómo los modelos lógicos, donde sea fácil formar al equipo en ello y recabar información más sencilla de analizar.

RETO#5: COMUNICAR EL IMPACTO DE FORMA EFECTIVA

Por último, pero no el menos importante de los retos, está vinculado a la comunicación de nuestros impactos. Nada existe sino se mide, pero tampoco hay medición si no se comunica. Los hábitos de comunicación en las organizaciones sociales en su mayoría ya llevan tiempo integrándose. Ahora, es importante incluir dentro de los hábitos de comunicación, la comunicación de nuestros resultados o impactos de forma efectiva.

Una vez recabados los datos en los procesos de medición, nos enfrentamos a grandes cantidades de datos. Es necesario dedicar tiempo a analizarlos, elaborar conclusiones y reflexionar acerca de los aprendizajes que nos aporta esta evidencia. Estos datos, que pueden ser cualitativos o cuantitativos o ambos, nos van a permitir desarrollar o nutrir nuestra narrativa de impacto (nuestra historia de valor creado con evidencia que la sustenta) y reportarla.

La narrativa de impacto puede ser contada a diferentes grupos de interés de nuestra organización y por ello, será importante comprender qué vamos a comunicar de esa historia según quién sea nuestra audiencia. Por ejemplo, si estamos reportando el impacto al patronato o comité de dirección tendremos que utilizar una mayor cantidad de datos cuantitativos, vincularlos a la estrategia de la organización, mostrar tendencias y realizar comparaciones. Lo mismo sucederá con los canales de comunicación, dependiendo el canal la narrativa de impacto será contada de una forma u otra. No es lo mismo, desarrollar el contenido de la Memoria Anual que incluir contenido atractivo y visual en una infografía para la página web.

La recomendación fundamental es evitar canales *ad hoc* para comunicar la medición del impacto exclusivamente, optimiza los que ya tienes e incluye la evidencia de los impactos medidos. Solamente tendrás que dedicar esfuerzos a adaptar el mensaje (cantidad y calidad) según tu audiencia (tus grupos de interés).

Para concluir, debemos afrontar estos retos dentro de nuestras organizaciones sociales desarrollando una cultura de medición del impacto (que incluye la gestión también). Es una decisión que contribuye a la sostenibilidad de la organización, aportando transparencia y visión estratégica del impacto que quieres lograr. Transformar la medición en un hábito es cuestión de tiempo. Se dice que se tarda 21 días en incorporar un hábito, ¿Cuándo comienzas a desarrollar tus hábitos de medición de impacto?

Espacio de co-concienciación

Sesión creativa de innovación colectiva dinamizada y coordinada por EnProceso, consultora social especializada. El objetivo planteado para esta última sesión de trabajo fue sensibilizar y proporcionar herramientas a los agentes participantes acerca de la medición de impacto social de los proyectos, mejorando su conocimiento tanto en el diseño de proyectos como en la evaluación de los mismos, describiendo la identificación de sus grupos de interés, la teoría del cambio para cada uno de ellos, los ámbitos en lo que se espera producir impacto y las herramientas para su medición frente a la evaluación de resultados operativos habitual.

Se utilizaron en este caso dos herramientas como dinámicas para profundizar en los conceptos, el mapa de empatía y el banco de conocimientos.

“Mapa de empatía”

Herramienta de investigación cualitativa propia del Diseño Centrado en el Usuario (Human Centered Design), que permite conocer cómo se sienten, qué piensan, qué ven y qué oyen así como cuáles son las necesidades, barreras y oportunidades de las personas implicadas en el proceso sometido

a evaluación. Cobra especial relevancia el análisis de emociones, sentimientos y expresión de preferencias individuales o como grupo. El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a entender no solo lo que “parece” que quiere el cliente, lo que dice, sino lo que realmente quiere, detectando necesidades latentes.

Para construir una propuesta que aporte valor, debemos empatizar con los actores implicados para comprender sus aspiraciones, necesidades, frustraciones y motivaciones respecto al tema que nos ocupa.

En el centro del mapa de empatía se representa una cabeza, que piensa y siente, oye, ve y habla.

Por grupos, representando cada grupo de interés, se trabajó el siguiente caso práctico a través del mapa de empatía colaborativo en la plataforma Google Docs, donde analizamos y reflexionamos sobre los intereses de cada uno en relación al caso expuesto, desde su rol de financiadores, tercer sector, universidad y ciudadanía.

Se trata de un trabajo conjunto de reflexión y análisis que nos permite visualizar una situación desde todas las partes implicadas, de forma que a la hora de abordarla seremos más eficaces.

A continuación se describe el caso propuesto para el debate colectivo, sobre el que cada agente de interés debía definir intereses, necesidades y expectativas en relación a la evaluación del impacto social generado, así como definir indicadores de producto y de cambio.

Programa: Itinerarios personalizados de inserción

Duración: un año

Objetivo general:

Mejorar la empleabilidad de 200 personas que se encuentran en situación de riesgo de vulnerabilidad social, especialmente en mujeres desempleadas de municipios del sur de la Comunidad de Madrid.

Objetivos específicos:

1. Definir un plan individual de mejora de la empleabilidad para cada participante.
2. Identificar y desarrollar competencias básicas y transversales para la búsqueda y el mantenimiento de un empleo.
3. Favorecer el conocimiento activo del entorno laboral/formativo.
4. Incrementar el número de oportunidades laborales de las personas participantes.

Actividades:

1) Información y Acogida al Programa. Diagnóstico de la Empleabilidad: Consiste en un conjunto de entrevistas individuales y/o grupales en las que se informa a los participantes sobre el Programa, y donde se realiza una valoración de necesidades a través de un diagnóstico de empleabilidad.

2) Formación en competencias personales y profesionales:

Su objetivo es que las personas participantes alcancen el máximo grado de competitividad en el mercado laboral. Las principales competencias que se trabajan son aquellas competencias consensuadas en proyectos anteriores, especialmente aquellas básicas para la búsqueda y mantenimiento de un empleo.

3) Talleres específicos de conocimiento activo del mercado laboral:

Se trata de talleres de 2 horas de duración dinamizados por un Orientador, y en algunos casos por profesionales de empresas que participan en calidad de voluntariados corporativos destinados a adquirir, reforzar o ampliar algunas cuestiones relacionadas con el éxito en los procesos de búsqueda de empleo, el éxito profesional o la autonomía en la búsqueda o mantenimiento de un empleo.

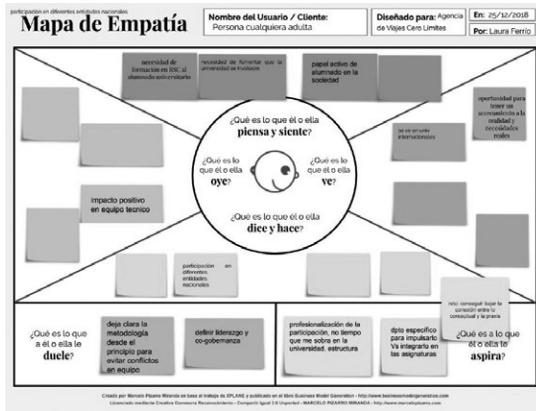
4) Formación en Tecnologías de la Información y la Comunicación:

Consiste en actuaciones de alfabetización digital dirigidas a aquellas personas que no saben utilizar el ordenador de cara a que aprendan aspectos básicos relacionados con el manejo del ratón, el correo electrónico, la edición de documentos y la navegación por internet. Asimismo, en el caso de que el usuario ya posea un nivel mínimo de conocimientos ofimáticos que le permita profundizar en las oportunidades de empleo que existen en internet como por ejemplo, portales de empleo, SEPE, etc., se llevarán a cabo talleres de búsqueda de empleo.

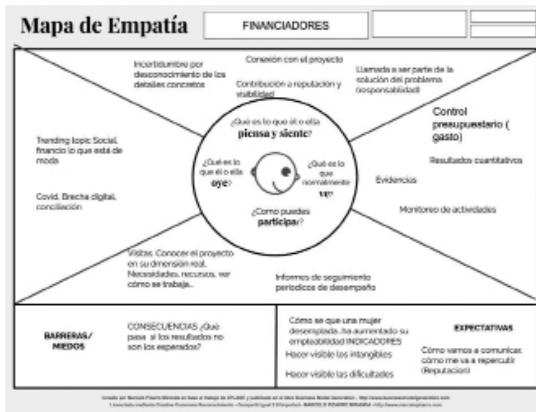
5) Acciones de prospección e intermediación laboral:

Con estas acciones se trata de dar respuesta a las necesidades ocupacionales de los participantes, así como lograr oportunidades reales de empleo en el mercado laboral. Algunas de las acciones concretas que se llevan a cabo son: prospección laboral y búsqueda de ofertas de empleo adecuadas al perfil de los participantes, sensibilización del tejido empresarial, acciones de mediación con empleadores, gestión de ofertas, seguimiento de las incorporaciones con las empresas oferentes, etc.

MAPA DE EMPATÍA DEL STAKEHOLDER UNIVERSIDAD



MAPA DE EMPATÍA DEL STAKEHOLDER FINANCIADORES



Los indicadores de producto resultantes del proceso fueron:

- N° de personas beneficiarias acogidas
- N° de personas formadas
- N° de horas de formación
- N° de talleres impartidos
- N° de ofertas de empleo intermediadas

Los indicadores de cambio identificados fueron:

- Mejora en las competencias digitales de las personas beneficiarias.
- N° de personas que mejoran sus competencias individuales.
- N° de personas que mejoran sus conocimientos acerca del mercado laboral.

“Banco de conocimientos”

Como herramienta de trabajo, se utilizó en primer lugar la dinámica “Banco de conocimientos”, consistente en que cada miembro de cada grupo enumera herramientas de medición que conozca, ya por su uso o bien por recomendación del mismo.

Se trata de comprobar las herramientas que los diferentes agentes conocen y usan, elaborando un listado general con los pros y contras de cada una, mostrándolas en un gran panel. El objetivo no es solo identificar, si no que con la información sacada, los diferentes agentes puedan identificar lo mejor de cada una de las opciones con la finalidad de prototipar una herramienta colectiva en la sesión.

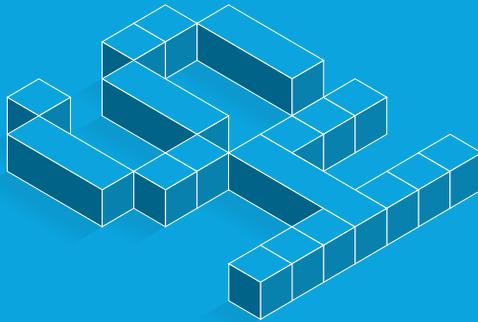
HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE IMPACTO		
HERRAMIENTA	PROS DE USO	CONTRAS DE USO
FASM Pretest y postest SENA Sistema de Evaluación de Niños y Adolescentes	Permite ver evolución	Tedioso. Individual, lento y largo
	Evalúa recursos adicionales (externos)	Time consuming
	Desarrollo humano	Necesidad de volcado de datos a una plataforma que lleva mucho tiempo, el cuestionario es en papel u on-line.
	Necesidad de ser aplicado por persona titulada en psicología y/o psicopedagogía.	
		Consensuar muy bien con la empresa que lo vende cómo se van a volcar los datos y quién se encarga de generar los resultados si la empresa o la organización
http://web.teaediciones.com/SENA-Sistema-de-Evaluacion-de-Ninos-y-Adolescentes.aspx		
ACCENTURE Emplea + (FSG)	Permite sistematizar	Dificultad de comparación con otras entidades similares
	Herramienta común	Adaptación a diferentes usuarios
	Homogeneiza la evaluación competencial	No adaptada a emprendimiento (emprende MAS?)
	Permite la evaluación social previa	Alto índice de abandono por usuario
	Objetiviza la respuesta a usuario	

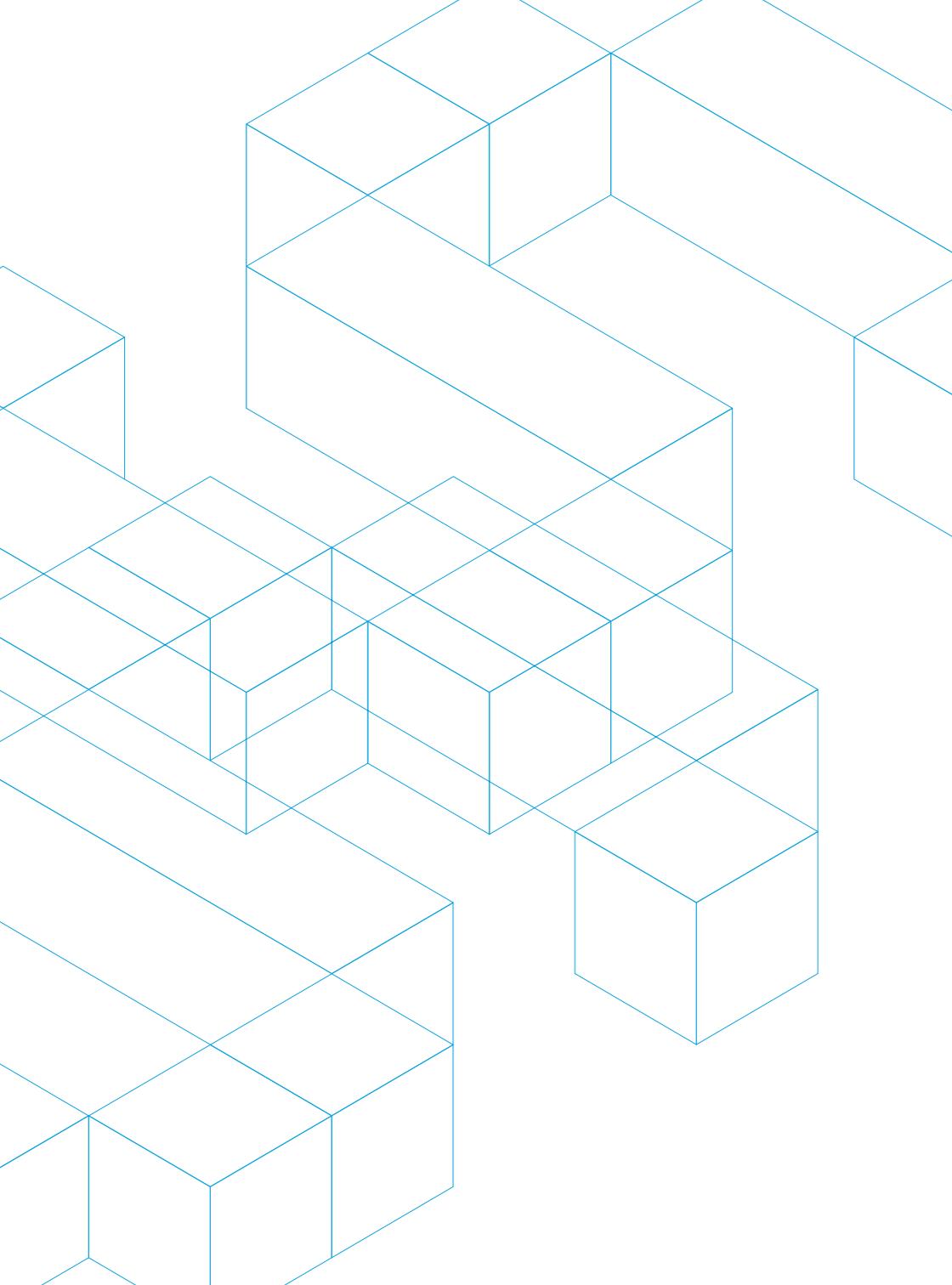
EDUCO MAS IMPACT	Permite homogeneizar	Indicadores prefijados, no adaptados a casos concretos
		Mantenimiento y pago recurrente
EDUCO Desde el Plan estratégico desarrollan una herramienta propia con 4 áreas. Mapa de indicadores x proyecto (excel) abajo/arriba. Focus, entrevistas, pre-post, documentación gris.	Sistema hecho a medida	Dificultad de comparación con otras entidades similares
	Adaptado a necesidades	Consume recursos
	Participación stakeholders	Necesita adaptación del usuario (excel es poco operativo) cuando hay muchos usuarios/países
	Permite cambios y matices. Versiones 2.0...	
	Indicadores basados en ODS y referencias internacionales contrastados	
SAN JUAN DE DIOS PENTAHO	Doble check (contraste-triangulación usuario-familia-profesional)	Hay que estar muy cualificado para su uso
	Datos cuantitativos muy completos	Solo da información cuantitativa
	Establece niveles de acceso a la información	
	Diseño muy accesible	
	La organización ha complementado la información con herramientas propias (encuestas de autopercepción)	

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE PROQUO Analiza cuadro de mando en 5 procesos relacionando con objetivos estratégicos	Alineación con estrategia	Es de pago y no está programa DONO que permite acceso
		Puede ser subjetiva por no tener indicadores de medida cuantitativos
SERVQUAL calidad servicio pre-post	Se puede llegar a estandarizar sectorialmente	Antigua y no de impacto
	Fundamentos interesantes	
	Permite definir expectativas de usuario al iniciarlo	
	Prioriza expectativas/área	
ACH Valor Social Integrado Medida de Contabilidad social	Compartida (conjunto de entidades)	¿necesidad de certificación? "calidad en su uso"
	Respaldo con Universidad (DEUSTO)	¿mide cambio o solo contabilidad social?
	Se basa en la opinión del valor que cada grupo de interés percibe que la entidad aporta	Difícil y compleja
	Pone a grupos de interés en el centro	Evidenciar proxys
	Monetiza	
ACH Diferencia en diferencias	Permite contraste con grupo de control	Todavía no implementada

SESIÓN 4

Innovación social y cambio sistémico





Espacio de inspiración

DÑA. SONIA RUIZ

Introducción

Estamos ante un punto de inflexión como sociedad, como individuos y como organizaciones: tanto la crisis sanitaria COVID19 como sus múltiples consecuencias nos obligan, hoy más que nunca a replantear y redefinir nuestro rol como agentes de cambio. Vivimos en un entorno incierto, volátil, en una era de cambios exponenciales y disruptivos, con desafíos sociales, económicos y medioambientales sin precedentes y que deben abordarse con una visión de cambio sistémico, de impacto colectivo y de manera colaborativa. Ningún agente social puede abordarlos de modo individual.

La complejidad de estos desafíos queda reflejada en el último “Global Risks Report” del Foro Económico Mundial de Davos (WEF¹, por sus siglas en inglés), donde se pone el énfasis en el hecho de que cinco de los riesgos más acuciantes por su probabilidad e impacto están relacionados con la pandemia y la crisis climática. No solo esto, sino lo que también nos revela el informe es que otros riesgos relevantes para la gobernanza global están interrelacionados. Los derechos humanos, la desigualdad social y las migraciones, los cambios demográficos, la crisis de la democracia, el resurgir de

los populismos, los riesgos derivados del cibercrimen y la brecha digital, la pérdida de biodiversidad y la salud y el bienestar, son desafíos complejos e interconectados en un mundo globalizado. Se trata de riesgos sistémicos que precisan de una nueva visión, de un nuevo liderazgo y de actores que sean capaces tanto anticiparse a las señales de cambio como de tejer las relaciones necesarias para generar innovación social e impacto colectivo.

El rol del tercer sector

En este nuevo contexto, existe mucha más exigencia y escrutinio hacia las acciones de todo tipo de organizaciones, pero sobretudo, se espera mucho de dos actores clave: empresas y organizaciones sin ánimo de lucro. Según el último “Barómetro de la Confianza” que elabora cada año la empresa Edelman², los índices de confianza siguen cotizando a la baja: más de un 50% de la población mundial considera que las instituciones no están respondiendo a los grandes desafíos de la humanidad. La crisis COVID19 ha aumentado este recelo y nos hallamos ante a una sociedad que se halla entre la desinformación y la polarización. Por primera vez en 20 años, Edelman habla abiertamente de la “bancarrotta de la confianza” y del descrédito de las instituciones y líderes sociales de todo el mundo. A pesar de ello, tanto empresas como ONGs (con un 61% y un 57% respectivamente) parecen tener un pequeño margen de legitimidad social en base a criterios de competencia y ética.

Sin duda, los acontecimientos de este último año han intensificado la capacidad de compromiso de las empresas para liderar cuestiones y desafíos sociales. Según el reciente estudio del Instituto de Innovación Social

de Esade y PwC “El rol de las ONGs”³ este cambio de actitud se refleja en el hecho de que un 88% de los líderes empresariales entrevistados consideran que trabajar activamente para la resolución de los retos sociales es también su responsabilidad.

La complejidad de los retos, la pérdida de la confianza y el nuevo rol de las empresas en la resolución de desafíos sociales o medioambientales a través de estrategias de sostenibilidad y ESG, deberían propiciar un debate y replanteamiento urgente de cuál debería ser el rol del tercer sector para seguir impulsando transformación y cambio social de impacto. En este sentido, es importante destacar que el mismo estudio apunta que un 80% de los líderes entrevistados considera que las organizaciones sociales deberían priorizar el trabajo en red para convertirse en “agentes de cambio sistémico para la transformación social”. Sin embargo, solamente un 10% considera que es el rol actual de su organización. El reto de la transformación del tercer sector implica pasar de trabajar con filosofía asistencial a erigirse como actor de cambio sistémico que vaya a la raíz de la complejidad de los retos y pueda coordinar alianzas de impacto para gestionar soluciones e innovación social disruptivas.⁴

Las organizaciones del tercer sector, deberían, por ello, reivindicarse como pioneros de la innovación social, ofreciendo nuevas soluciones a desafíos sociales que impliquen tanto repensar los retos como las soluciones, ampliando de este modo la visión de lo que es posible. Deberían ser agentes de cambio sistémico, posibilitando nuevos horizontes.

Tal y como decía Buckminster Fuller: «No intentes cambiar un sistema, construye uno nuevo que haga que el anterior se vuelva obsoleto».

3

4

Innovación social y cambio sistémico

A pesar de que es obvio que en una economía híbrida donde existe redefinición constante de los roles, la innovación social no es prerrogativa del tercer sector, si que es cierto que las entidades sociales pueden ser catalizadoras para que la colaboración multi-agente e intersectorial para lograr soluciones de impacto con visión sistémica sea posible.

Existen muchas aproximaciones y definiciones sobre qué es la innovación social, pero de todas ellas se deducen dos elementos diferenciales: “la novedad y la efectividad de la idea y, en segundo lugar, su orientación hacia la solución de un problema social (lo que engloba retos sociales, medioambientales, económicos y éticos) que genera valor social en lugar de valor individual”⁵. Son, en definitiva, ideas novedosas y, a menudo, disruptivas, que solucionan retos sociales. Pueden tomar diversas formas, como productos, procesos, nuevos modelos de negocio, ideas, cambios legislativos o movimientos sociales. O bien ser una combinación de todos ellos... pero ¿cómo se generan?

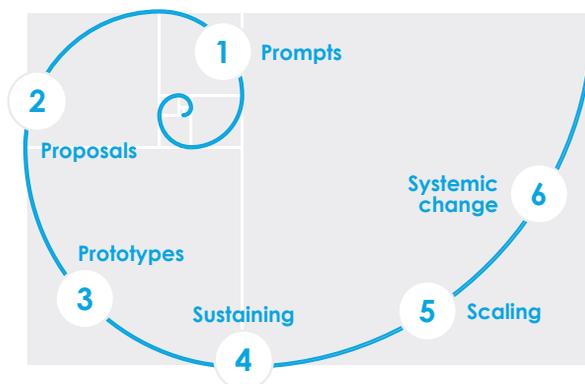
Según referentes de la innovación social (Murray et Al., 2011)⁶, existen varios estadios para que la innovación social tenga más posibilidades de tener éxito y de aspirar al cambio sistémico necesario para la resolución de los retos que deseamos abordar:

- 1. Señales (“prompts”):** implica el diagnóstico del problema y la correcta formulación de la pregunta. Muy a menudo, los “prompts” o la inspiración para generar cambio, suceden a raíz de una crisis o por la pasión de un “change maker” que inspira al resto.

5

6

2. **Propuestas (“proposals”)**: fase de generación de ideas para ampliar las opciones de soluciones (pueden utilizarse métodos y herramientas de “systems thinking” o pensamiento sistémico, tales como Multi-level perspective, 3 Horizons, o el Iceberg model).
3. **Prototipos (“prototypes”)**: pruebas piloto que surgen en esta fase. de testeo iterativo donde se incorporan modificaciones y mejoras
4. **Mantenimiento (“sustaining”)**: se refiere a la sostenibilidad de la idea para que pueda ser factible económicamente y pueda consolidarse la innovación.
5. **Difusión (“scaling”)**: es la fase en la que la innovación se escala, replica y difunde. A pesar de la urgencia de los retos, las innovaciones deben tener la ambición de ser sostenibles y escalables a largo plazo.
6. **Cambio Sistémico (“systemic change”)**: debería ser el objetivo final de cada innovación social, e implica la relación de varios elementos que implican una transformación de sistemas (tales como legislación, datos, nuevas mentalidades y comportamientos, nuevos modelos de negocio y estructuras organizativas).



En todo caso, es muy importante que, para generar los cambios deseados, la noción de impacto colectivo⁷ se halle integrada en el proceso. Sin el compromiso de un grupo de actores de diferentes sectores con un propósito compartido y su alineamiento a largo plazo alrededor de una agenda común, no se pueden generar las transformaciones necesarias para que el reto sistémico que convierta en una oportunidad de innovación social. El sector social, como conocedor del terreno y de las realidades que trata en su día a día puede ser un gran generador de estas alianzas. La innovación social solo es disruptiva si es sistémica.

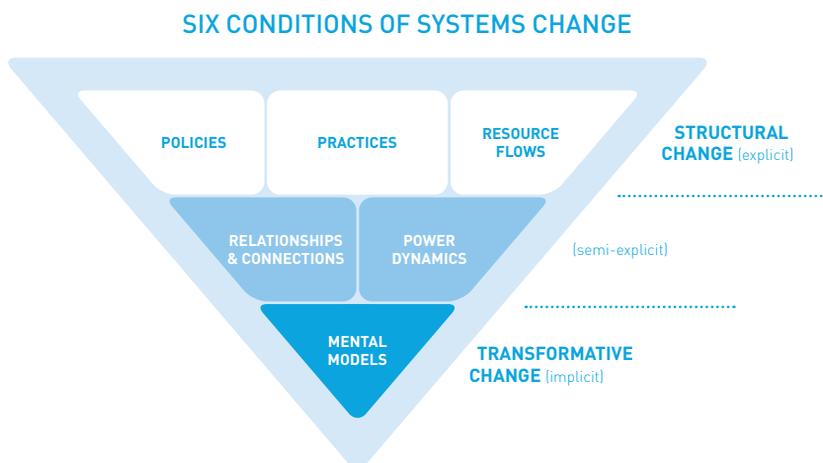
Retos sistémicos, cambio sistémico

- Son extremadamente complejos (“wicked problems”) No se puede definir fácilmente sus causas y tampoco aislar las variables que lo determinan. Ello hace que sean abstractos y hace que los pasos para resolverlos no sean suficientemente claros.
- Son difíciles de abordar y evolucionan constantemente.
- No hay suficiente claridad o consenso sobre su resolución.
- Únicos, novedosos. No hay conocimiento previo de cómo resolverlos.
- Implican a varios stakeholders y a diversas perspectivas (a menudo, contradictorias u opuestas).
- Forman parte de un entorno dinámico.
- Pretenden generar cambio sostenible a larga escala.

Ante todo, cabe diferenciar lo que es un reto sistémico del que no lo es. Según la “School of Systems Change” de Forum for the Future, los desafíos con carácter sistémico reúnen las siguientes características:

El problema que surge ante estos retos “intratables” es que los abordamos con una visión reduccionista y lineal. Tal y como decía Donella Meadows, investigadora de sistemas “el mundo es “un sistema complejo, interconectado y finito... Lo tratamos como si no lo fuera divisible, separable, simple e infinito. Nuestros problemas, persistentes, globales e intratables, deivan de esta disfunción”.

Pensar en clave sistémica implica atajar las causas que están en la raíz de los problemas, así como sus dinámicas subyacentes para iniciar de manera intencional un cambio a seis niveles: de políticas, prácticas, flujos, relaciones y conexiones, dinámicas de poder y modelos mentales. El cambio sistémico ve las causas de los problemas y las considera una oportunidad de cambio.



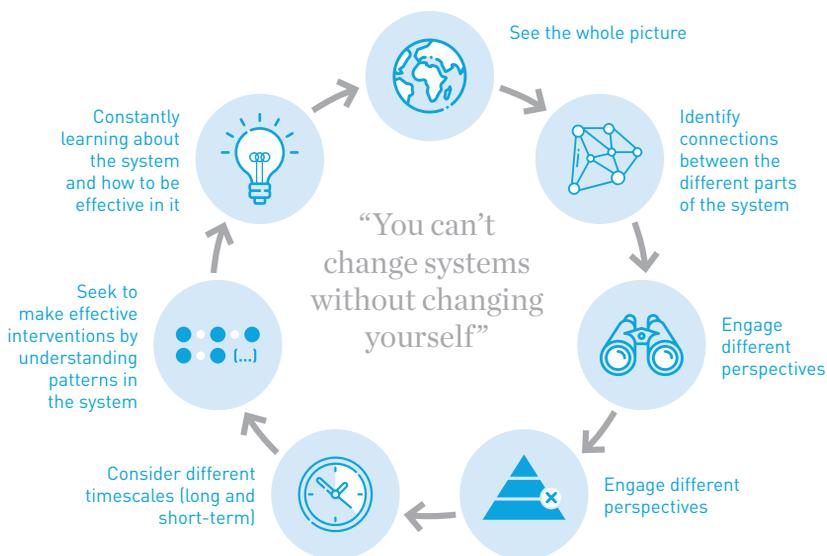
Para ello, hemos de cambiar de manera radical la manera en la que operamos, solucionamos problemas, colaboramos y repensamos tanto problemas como soluciones. Debemos reimaginar y rediseñar sistemas que vayan más allá del cambio incremental y generen una gran transformación ("the big shift"). Aunque pueda ser abrumador, también es una gran oportunidad de crear algo nuevo, mejor, regenerador. Tal y como apuntaba Bill Drayton, fundador de Ashoka, un emprendedor social de cambio sistémico "reconoce cuando una parte de la sociedad esta atorada en un patrón ineficiente o dañino y concibe una alternativa mejor y más segura para hacer que esta visión sea realista, y posteriormente, una realidad. Después de eso, hay un trabajo en el que debe persuadir a su sociedad entera para que lo sigan en esa dirección-. Cada cambio de patrones dispara cascadas de innovaciones, adaptaciones y aplicaciones locales".

Un nuevo liderazgo: el líder sistémico

Hay tres elementos clave para innovar socialmente: contexto, herramientas y mentalidad. Hemos visto cómo el contexto es más que propicio para replantearnos nuestro rol y la urgencia del cambio; cómo tenemos herramientas y procedimientos para hacerlo posible. Pero sin duda, para que ello sea posible, precisamos de un nuevo liderazgo, más holístico, colaborativo, con visión transversal y disruptiva. Un liderazgo que haga posible crear un nuevo equilibrio y cambiar un sistema obsoleto, que deja a millones de personas atrás (hay 150 millones de personas más en la pobreza a raíz de la crisis sanitaria) y que está destruyendo el planeta.

Para ello hemos de cambiar de mentalidad y de actitud. No basta con tener los "perfiles adecuados", considerar que las soluciones están pre-

determinadas, con hacer solamente lo que es posible actualmente en el sistema actual, priorizar, valorar opciones y focalizar con la visión puesta en un resultado que podamos “controlar”. Un líder sistémico cultiva las habilidades y capacidades necesarias para “navegar” en esta nueva realidad, se replantea las preguntas, sueña lo imposible, es flexible y abierto a los cambios y pone el foco en el ecosistema. Un líder sistémico tiene visión amplia (“whole picture”), identifica las conexiones entre las diferentes partes del sistema, integra diversas opiniones y perspectivas, adopta los modelos y herramientas que le sean necesarios para el cambio, piensa con las “luces cortas” pero también a largo plazo, y genera intervenciones donde pueden tener un efecto multiplicador para realizar cambios estructurales.



Incorporar el liderazgo sistémico en nuestras organizaciones implica conocernos, cuestionar y repensar nuestro rol en este sistema también, porque, tal y como decía, Geoffrey Bateson, científico social:

“You can’t change systems without changing yourself”

Conclusiones

El objetivo del ciclo y espacio de reflexión “La sostenibilidad social en la era digital” ha pivotado en torno a un conjunto de cuestiones que tienen que ver con retos acuciantes acerca del cambio sistémico, la digitalización y la medición de impacto que atraviesan las organizaciones sociales y al rol que deben jugar en dichos ámbitos. Así, agentes claves se reunieron para pensar en clave colectiva y avanzar sobre pasos a seguir en su proceso de cambio estructural.

En este sentido, las reflexiones fundamentales que se derivan del proceso han sido las siguientes. Por una parte, en lo que respecta al cambio sistémico y a la generación de impacto colectivo, las organizaciones subrayaron la relevancia que, actualmente, tienen el diseño e implementación de proyectos con una multiplicidad de agentes, las barreras y facilitadores para conseguirlo así como de las expectativas al respecto. En este sentido, las principales conclusiones giraron en torno a la importancia que para las organizaciones debe tener adquirir una visión global de las problemáticas a enfrentar, la implicación de los usuarios finales, la flexibilidad, la generación conjunta de conocimiento, y el establecimien-

to de dinámicas de confianza y transparencia. En cuanto a las principales barreras detectadas, destacaron la dificultad de acompasar los distintos ritmos de cada organización a la hora de trabajar conjuntamente, disminuir el ego y la cultura individualista que caracteriza la inercia de las organizaciones, ser capaces de aprender de los errores pasado, ponerse de acuerdo en los términos, significantes y significados de las palabras que emplean y descargarse de la “mochila” que cada organización lleva a cuestas, es decir, las resistencias y desconfianza o desconocimiento. Para superar eso, se considera fundamental compartir recursos, experiencias y aprendizajes realizando una autoreflexión que nos impulse hacia un trabajo más eficaz utilizando una medición compartida y consensuada, así como unificar lenguajes y comenzar a desarrollar iniciativas conjuntamente para generar la confianza necesaria para abordar los retos sistémicos a los que nos enfrentamos.

En relación con el fenómeno de la digitalización, las organizaciones reflexionaron acerca del dicho reto desde diferentes perspectivas, incorporando asimismo las barreras y facilitadores en el uso de los medios digitales existentes y previstos. Los procesos que pueden impulsar y acompañar la incorporación real de lo digital en las organizaciones identificados fueron, entre otros, la introducción del trabajo colaborativo y en proyectos piloto, el empoderamiento de las organizaciones y sus miembros, la generación de una estrategia y plan operativo digital claro y definido, y otorgar a la tecnología un valor social más allá de su valor instrumental.

Finalmente, en relación con la medición de impacto, las organizaciones reflexionaron sobre la relevancia de adquirir las rutinas de medición e incorporarlas en el día a día. Para ello, se destacó la importancia de partir siempre de la visión de los agentes interesados, con sus distintas perspec-

tivas, y se avanzó sobre la identificación de indicadores de proceso y de cambio, herramientas fundamentales para generar sistemas de medición. Finalmente, se compartieron distintas herramientas que las organizaciones emplean para la evaluación del impacto social de sus actividades.

De esta manera, el ciclo ha abierto la posibilidad de generar nuevas soluciones a los retos a los que las organizaciones se enfrentan y ha contribuido a pasar del miedo a la reflexión y exteriorización de las barreras a superar para arribar a un escenario de esperanza en el que las organizaciones cuenten las unas con las otras, y transformen a sus miembros y a sí mismas para abordar los desafíos que han sido analizados.

6.3. El Ecosistema generado

Además de compartir todas estas reflexiones acerca de la realidad que rodea a las organizaciones, las metas de cambio sistémico, digitalización e impacto, las barreras y facilitadores para superarlas, uno de los principales resultados del ciclo celebrado ha sido la generación de un ecosistema de entidades, organizaciones y agentes que han venido acompañando el proceso a lo largo de su desarrollo y entre los que se han generado y estrechado lazos de reflexión, comunicación y futura acción.

A continuación se ofrece una breve descripción de cada una de las entidades y la persona o personas que han formado parte de este nuevo ecosistema⁸.

8 Fundación Tomillo cuenta con los consentimientos requeridos para la publicación de los datos de las personas y organizaciones que aparecen.



Fundación para la Acción Social por la Música (FASM) es una entidad que procura integrar a niños/as y jóvenes, sus familias y sus comunidades, utilizando la música y las artes como herramienta de transformación social, con la finalidad última de proporcionar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza y la igualdad de oportunidades.

Persona de contacto: Thais Platero

Datos de contacto: tplatero@fasm.es

Página web: <https://accionesocialporlamusica.es/>



Madrid

Impact Hub es una entidad dedicada a la transición de una economía sostenible a partir de la innovación en las formas de trabajo y la creación de valor económico.

Persona de contacto: Leyre Romero

Datos de contacto: leyre.romero@impacthub.net

Página web: <https://madrid.impacthub.net/>



Fundación Secretariado Gitano es una entidad que desarrolla acciones cuyo objetivo es contribuir a alcanzar la plena ciudadanía de las personas gitanas, a mejorar sus condiciones de vida, a promover la igualdad de

trato y a evitar toda forma de discriminación, así como a promover el reconocimiento de la identidad cultural de la comunidad gitana.

Persona de contacto: Arantza Fernández y Nuria Díaz

Datos de contacto: arantza.fernandez@gitanos.org / nuria.diaz@gitanos.org

Página web: <https://www.gitanos.org/>



Universidad de Loyola es una universidad, promovida por la Compañía de Jesús, comprometida con el diálogo y las diferentes culturas, que aspira a ser reconocida por su excelencia académica e investigadora, a la creación de conocimiento sobre los problemas y necesidades del mundo actual, y a que en ella se formen hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de una sociedad más justa y sostenible.

Persona de contacto: José Antonio Ariza

Datos de contacto: ariza@uloyola.es

Página web: <https://www.uloyola.es/universidad>



Angaraveca es una empresa social dedicada al acompañamiento a empresas, organizaciones y administración pública a generar impacto positivo en la sociedad mientras son económicamente rentables.

Persona de contacto: Luis Madrid

Datos de contacto: luis@angaraveca.com

Página web: <http://www.angaraveca.com/>



Acción Contra el Hambre es una organización internacional no gubernamental, privada, apolítica, aconfesional y no lucrativa. Su vocación es luchar contra el hambre, el sufrimiento físico y las situaciones de desempleo que amenazan la vida de hombres, mujeres y niños/as.

Personas de contacto: Lucía Sánchez y Belén Fernández

Datos de contacto: mlsanchez@accioncontraelhambre.org /
bfernandez@accioncontraelhambre.org

Página web: <https://www.accioncontraelhambre.org/es>



Cruz Roja Española es una organización internacional dedicada a prevenir y aliviar el sufrimiento de las personas en todas sus circunstancias; tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana, favoreciendo la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

Persona de contacto: Federico García Sacido

Datos de contacto: fgsacido@cruzroja.es

Página web: <https://www2.cruzroja.es/>



Universidad de Nebrija es un centro de educación superior cuyo modelo educativo está basado en la docencia de calidad y en la investigación

como creación de conocimiento, la formación integral de capacidades, competencias y habilidades de todos sus alumnos. Su objetivo es conseguir el desarrollo del talento individual y las mejores oportunidades de integración profesional de su alumnado.

Persona de contacto: Pedro Chana

Datos de contacto: pchana@nebrija.es

Página web: <https://www.nebrija.com/>



Fundación San Juan de Dios es una fundación dedicada a la formación e investigación al servicio de la salud integral de las personas desde los valores de la Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios.

Persona de contacto: Elena García

Datos de contacto: egarciga@nebrija.es

Página web: <https://www.fundacionsjd.org/es/>



Fundación Tomillo es una entidad sin ánimo de lucro, que nace en 1984 con el propósito de contribuir a la mejora social y al desarrollo de la persona.

Persona de contacto: Marcelo Segales

Datos de contacto: marcelo.segales@tomillo.org

Página web: <https://tomillo.org/>



Universidad Pontificia de Comillas es una universidad dirigida por la Compañía de Jesús que apuesta por la persona, la innovación educativa y el compromiso ético y social, para contribuir a la innovación científica y al sentido crítico y transformador.

Persona de contacto: Carlos Ballesteros

Datos de contacto: ballesteros@icade.comillas.edu

Página web: <https://www.comillas.edu/>



Fundación Nantik Lum es una entidad privada, sin ánimo de lucro, independiente que trabaja para reducir la exclusión social, financiera y laboral a través de las microfinanzas y el emprendimiento inclusivo.

Persona de contacto: Carmen Pérez

Datos de contacto: carmenperez@nantiklum.org

Página web: <https://nantiklum.org/>



Fundación Montemadrid es una entidad independiente sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar la vida de los ciudadanos a través de proyectos sociales, educativos, culturales y de medioambiente.

Persona de contacto: Cristóbal Sánchez

Datos de contacto: csanchez@montemadrid.es

Página web: <https://www.fundacionmontemadrid.es/>



Educo es una ONG de cooperación global para el desarrollo y acción humanitaria. Educo está presente en 14 países y actúa desde hace más de 30 años a favor de la infancia y en defensa de sus derechos, en especial el derecho a recibir una educación de calidad.

Persona de contacto: Ana Jiménez

Datos de contacto: ana.jimenez@educó.org

Página web: <https://www.educó.org/>



Fundación Maimona es una organización sin ánimo de lucro, filantrópica e independiente creada por Diego Hidalgo Schnur y dedicada desde el año 2000 a potenciar el desarrollo sostenible de Los Santos de Maimona a través de la innovación, el uso de las nuevas tecnologías, la formación, la orientación empresarial y el apoyo a los emprendedores, a quienes consideramos los mayores proveedores de riqueza y crecimiento.

Persona de contacto: Alejandro Hernández Renner

Datos de contacto: ahernandez@lossantos.org

Página web: <https://www.maimona.org/>

6.4. Reflexión final... que no es un final

Al hilo de lo mencionado en los capítulos anteriores acerca de los debates generados durante las jornadas, y en relación con el punto en el que se encuentran las organizaciones sociales, la reflexión que, de manera colectiva, se llevó a cabo sobre el contexto al que se enfrentan tuvo un elemento en común: la altísima volatilidad e incertidumbre, que posiciona el cambio estructural y sistémico en un momento álgido. En este sentido, uno de los resultados del proceso puede expresarse en términos de que las organizaciones que han conformado el ecosistema durante el presente ciclo se han hecho más conscientes de que existen una serie de realidades desfavorables –pérdida de la biodiversidad, auge tecnológico, aumento de las emisiones de CO₂, desigualdades sociales, cambio climático, etc., que están interrelacionadas y que para abordar esta nueva complejidad, desde el tercer sector, se deben establecer redes de colaboración y co-creación con múltiples agentes (Administraciones públicas, corporaciones privadas, asociaciones de la sociedad civil, etc.), para apostar por un cambio sistémico en un contexto de realidades compartidas. Pero para ello, es necesario, observar conjuntamente (y decidir qué observar, dónde situar la mirada), participar en actuaciones colectivas, comunicarse, conectarse y colaborar. Colaborar no es meramente pertenecer a una red y actuar por separado. Solo las sinergias que se produzcan al observar, diseñar y trabajar conjuntamente podrán proporcionar la posibilidad de incorporar nuevos procedimientos donde los objetivos serán compartidos y la generación de impacto será más amplia, pudiendo llegar así a tener mayor capacidad de influencia en el entorno y la sociedad.

Todo esto ha llevado, durante la última sesión del ciclo, a reflexionar y materializar la relevancia del cambio sistémico, que, para que lo sea realmente, tiene que darse a todos los niveles, esto es, continente y contenido,

en las rutinas y hábitos organizacionales pero también individuales. Sonia Ruiz, en su ponencia, señaló para ello algunas claves a incorporar en las estructuras de las organizaciones y sumar al avance de este proceso de transformación:

- Capacidades de liderazgo y trabajo continuo: cultivar habilidades y capacidades para que los profesionales sean agentes de cambio sistémico.
- Innovar para crear más impacto: priorizar y focalizar mediante la flexibilidad y situarnos en una posición de *openmind* para afrontar los cambios y transitarlos.
- Colaboraciones de *engagement*, involucrar de forma activa y colectiva.
- Diseñar la estrategia tras hacer un análisis de diagnóstico previo.

Sobre esta base, si algo ha quedado en evidencia, tras estas jornadas de reflexión, es que las organizaciones que operan en el ecosistema social deben replantearse su papel de forma constante. Esto se ha agudizado especialmente en el último año, puesto que la crisis de la covid-19 ha generado un entorno adverso en el que monitorizar, revisar los recursos disponibles, los procedimientos de actuación, la intervención o el alcance de cobertura (medición, seguimiento, etc.), ha supuesto un reto para todas las organizaciones, pero a las de carácter social especialmente. Se ha tenido que forzar necesariamente a que las organizaciones cambiaran sus pautas de funcionamiento, salvaguardando la flexibilidad, adaptabilidad, creatividad e innovación. El objetivo no es solo conseguir la supervivencia de las organizaciones y la capacidad de adaptabilidad de las mismas, sino de preservar el capital social e intelectual necesario que permita un éxito duradero en el tiempo y su adaptación a nuevas realidades de crisis u otro tipo de alteraciones. Desde este punto de vista, la resiliencia se postula como un valor clave, en términos estratégicos y no tanto de supervivencia,

para las organizaciones que tienen como objetivo principal la mejora de la calidad de vida de las personas, ya que las respuestas que se ofrezcan y los recursos que se pongan a disposición estarán más ajustadas a la coyuntura que nos atraviesa.

Desde hace algunas décadas que se viene hablando de resiliencia organizacional y existe una amplia producción bibliográfica sobre ello. Esta teoría arroja luz sobre los procesos de cambio que se dan en las organizaciones y en la adaptabilidad que deben tener, especialmente, las del tercer sector. Para contextualizar esta reflexión en la lógica de lo que venimos reflexionando sobre cambio sistémico, sería conveniente tener presente como punto de partida qué se entiende por resiliencia organizacional: *“Resiliencia como la capacidad de una persona o un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades”* (Vanistendael, 2003). *“La noción de organización resiliente es un concepto emergente para comprender y hacer frente al ritmo de cambio actual y al estrés laboral que conlleva. La resiliencia es la capacidad de un individuo u organización para diseñar y poner en práctica comportamientos adaptativos ante situaciones inmediatas”* (Mallak, 1998). Éste último propone una serie de características que tienen las organizaciones resilientes o que deberían incorporar:

- Dar una interpretación positiva a las experiencias.
- Llevar a cabo procesos de adaptación desde un enfoque positivo.
- Estar seguro de contar con los recursos externos adecuados y necesarios, incluyendo la información y asesoramiento, el apoyo emocional y los recursos económicos necesarios.
- Dotarse de estrategias de toma de decisiones que trasciendan los canales y límites habituales.
- Practicar el *bricolaje* en el sentido de superar las adversidades con aquellos recursos de los que disponemos.

- Desarrollar mecanismos que interioricen la tolerancia a las situaciones de incertidumbre.
- Desarrollar un sistema de roles que facilite el funcionamiento normal de los equipos, aún con la ausencia de uno de sus integrantes.

El ciclo ha procurado contribuir a generar organizaciones resilientes y más conectadas para enfrentarse a los grandes desafíos globales.

Finalmente, el ciclo tiene un gran reto: pasar de la reflexión a la acción. No es solo un reto relacionado con las organizaciones que han acompañado este ciclo sino, en general, es un desafío que tiene que ver con cómo trasladar la riqueza de las reflexiones a las acciones sobre el terreno. En todo caso, las reflexiones sobre el impacto colectivo, la transformación digital y la medición de impacto han llevado a las organizaciones a poner la mirada en las personas usuarias de sus servicios, en sus necesidades y problemas. ¿Están las organizaciones dispuestas a cambiar su manera de hacer, a asumir el compromiso, para transformar la vida de las personas? El ciclo "La sostenibilidad social en la era digital" ha pretendido contribuir a una respuesta afirmativa a esta pregunta a través del conocimiento mutuo, la generación de confianza, la mirada compartida, la motivación y el compromiso, para alcanzar una nueva acción social entre todas y todos. Todo comienza con un paso.

Bibliografía

FUNDACIÓN ISOCIAL (2019): Big Data y servicios sociales: prever y anticiparnos a las necesidades sociales.

GARCÍA-VESGA, MC., DOMÍNGUEZ-DE LA OSSA, E. (2013): Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: una revisión analítica.

LEE, VA., VARGO, J., SEVILLE, E. (2013): Developing a Tool to Measure and compare Organizations Resilience.

LARRY A. MALLAK (2015): Measuring resilience in health care provider organizations.

PACHECO-MANGAS, J., DE LAS OLAS PALMA-GARCÍA, M., HOMBRADOS-MENDIETA, I. (2020) La cultura de las organizaciones en la era de la digitalización: Resiliencia y cultura organizacional de los servicios sociales en la era de la digitalización.

WEFFER QUINTERO, N., BRANCHO SÁNCHEZ, M. (2009): A.B.A.T.I.R. Un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística.

