



01

Un proceso de búsqueda y descubrimiento

ideas de intervención en sistemas complejos. Abarca el paradigma del pensamiento complejo y la creación de sentido humana.

Uno de los resultados del trabajo de Mesopartner para reunir la teoría y la práctica en torno a la complejidad y al desarrollo es la lógica procesual de la visión sistémica. En ella se esboza un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo que puede aplicarse en una gran variedad de entornos, que incluyen desde individuos hasta equipos y organizaciones enteras que exploran formas de lograr el cambio en un entorno complejo. Se presenta una alternativa a los procesos lineales de planificación y ejecución, que no son capaces de responder a la incertidumbre y complejidad a la que se enfrentan hoy en día muchos equipos y organizaciones. Este proceso se basa en principios e



Figura 1: Visión general del proceso de búsqueda y descubrimiento continuo



El proceso propone cinco elementos (véase la figura 1). Hemos elegido el término “elementos” para resaltar el hecho de que los distintos puntos del modelo representan un cambio de énfasis, un cambio de intensidad o quizás un modo diferente de trabajar, en lugar de una serie progresiva de pasos o fases. La secuencia que proponemos es simplemente una manera de explicar nuestra lógica, ya que el lenguaje es por naturaleza secuencial. Sin embargo, en la realidad muchas cosas suceden al mismo tiempo y, por lo tanto, nuestro trabajo debe adaptarse y realizarse de forma secuencial, paralela o iterativa, según el contexto. Las actividades en un sistema complejo no pueden seguir una secuencia predeterminada, sino que necesitan responder a la dinámica del equipo y del contexto. Se necesita flexibilidad para adaptar cada elemento a las realidades dentro y alrededor del proyecto. No obstante, el proceso sugerido guía el trabajo de un equipo, puesto que resume las cuestiones importantes que se deben tener siempre en cuenta.

A continuación, se describen los diferentes elementos desde el punto de vista de un equipo individual. Sin embargo, la lógica también debería aplicarse al trabajar con posibles socios y con personas influyentes clave.

Orientación y reflexión

La orientación y la reflexión son elementos importantes, porque sensibilizan al equipo que trabaja en el cambio complejo sobre su propio sesgo y sobre distintas perspectivas. Más allá del equipo, resulta imprescindible entender las distintas perspectivas de las principales partes interesadas, ya que éstas determinarán cómo reaccionan ante las intervenciones. Sin embargo, no hay necesidad de alinear las perspectivas dentro del equipo o entre las partes interesadas. Por el contrario, es beneficioso tener una diversidad de puntos de vista sobre la situación, ya que puede dar lugar a una mayor variedad en el diseño de las intervenciones. El equipo necesita encontrar una manera de manejar las perspectivas divergentes de forma constructiva.



Diagnóstico

El diagnóstico no es un paso delimitado dentro de un proceso, sino una percepción continua de lo que está sucediendo en el sistema. Hay aspectos del sistema que un equipo debe entender: quiénes son los principales actores y cómo son sus relaciones, cuáles son las oportunidades y limitaciones y, lo que es más importante, cuáles son las dinámicas del sistema, es decir, los patrones de comportamiento predominantes. Para recopilar los datos pertinentes, se pueden utilizar varios instrumentos analíticos. Cada instrumento analítico se basa en diferentes teorías y bases de conocimiento, todas las cuales tienen sus propios sesgos o perspectivas. Por lo tanto, la combinación de diferentes instrumentos analíticos proporciona un diagnóstico más profundo que permite a los equipos considerar cómo se afectan mutuamente los factores.

Es importante tener en cuenta que es imposible formarse una idea completa de lo que está sucediendo exactamente mediante un análisis exhaustivo.

Creación de sentido

Como se describió anteriormente, un equipo necesita percibir continuamente lo que está sucediendo en el sistema usando una variedad de instrumentos diferentes. Sin embargo, descubrimos que el diagnóstico continuo por sí solo no garantiza que los patrones sistémicos sean bien comprendidos. De hecho, los enfoques analíticos a menudo se centran en partes individuales del sistema, como una cadena de valor, un subsector o un grupo específico de personas. Se pasa por alto la interacción de las partes y a los equipos les cuesta encontrar patrones generales repetidos. Requiere un esfuerzo entender las relaciones entre los elementos y el sistema y las interacciones entre ellos.

Se debe tener cuidado de no quedarse atrapado en un bucle interminable entre el diagnóstico y la creación de sentido. Si bien debemos esforzarnos por comprender a fondo el sistema, los sistemas complejos sólo pueden entenderse realmente al interactuar con ellos.

Intención estratégica

En un enfoque tradicional de la estrategia, se desarrolla un estado futuro idealizado y luego se cierra la brecha entre la situación actual y el estado futuro mediante la implementación de un plan detallado que requiere la plena alineación de todas las partes interesadas. Sin embargo, existe un amplio reconocimiento de que no se puede comprender cómo sería un futuro ideal en un sistema adaptativo complejo. En lugar de desarrollar un futuro ideal detallado y planificar cómo lograrlo, nuestro proceso sugiere centrarse en cambiar la trayectoria evolutiva del sistema manejando el presente.

Para ello, es necesaria una respuesta coherente de las partes interesadas a la situación actual. Por consiguiente, el objetivo de la intención estratégica es dar a las partes interesadas un sentido de dirección. La intención no es que todos implementen las mismas actividades, lo cual haría que el éxito sea menos probable y que el sistema sea menos resiliente. En cambio, la intención estratégica debe permitir una diversidad y variedad de respuestas, al tiempo que garantiza que todos estén de acuerdo sobre si el camino que se siga contribuye a mejorar la situación.

Intervención

Las situaciones complejas están marcadas por un alto grado de incertidumbre sobre cómo puede evolucionar la situación con el tiempo y qué fuerzas dominantes están configurando el sistema. Ningún actor del sistema tiene la capacidad de cambiar los patrones generales. Se



requiere una acción coordinada. Existen diferentes maneras de intervenir en situaciones complejas, y proponemos tres tipos de intervención:

1. Las intervenciones **incrementales** inician un proceso de cambio en el comportamiento de los actores del sistema mediante la adopción de medidas pequeñas y sencillas de aplicar, utilizando recursos sobre los que las partes interesadas tienen control. Las actividades deben ser visibles y fáciles de comunicar. Éstas deben comenzar poco después de haberlas planeado. Estas intervenciones a veces se denominan también “quick wins” o “resultados rápidos”.
2. Los experimentos **seguros para fallar** sientan las bases de un diseño de intervención evolutivo. Los experimentos pueden conducir a una mejor comprensión de lo que funciona y aportar información para la selección o adaptación de las intervenciones en el futuro. Los experimentos deben diseñarse de manera que puedan fallar de forma segura, es decir, sin poner en peligro la salud de toda la iniciativa ni perjudicar a los actores implicados.

Por lo tanto, los experimentos deben ser pequeños, pero lo suficientemente grandes como para tener un efecto significativo.

3. Las intervenciones *a prueba de fallos* tienen por objeto modificar las limitaciones tangibles del sistema y, por lo tanto, pueden tener un impacto a gran escala. Estos tipos de intervención necesitan presupuestos más grandes y llevan más tiempo. Requieren una estructura y una gestión del proyecto. Es importante que este enfoque se utilice para las intervenciones que sí se pueden planificar y gestionar, como el establecimiento de infraestructura física.

Es probable que la combinación de intervenciones cambie y evolucione con el tiempo en función de lo que funciona en el mundo real y de cómo funciona. Es importante probar varias hipótesis divergentes recogidas dentro del equipo o del grupo más amplio de partes interesadas mediante el uso de experimentos seguros para fallar.



En situaciones en las que no es factible lograr cambios, se recomienda una *salida airosa*. Si vemos que no podemos cambiar nada en la estrategia de las organizaciones con las que trabajamos, debemos salir airosamente para evitar el fracaso total de nuestra iniciativa centrándonos en otras vías de cambio.

Aprendizaje y ajuste

El aprendizaje y ajuste es un modo de funcionamiento continuo. El aprendizaje proporciona las ideas que llevan a un equipo a cambiar el énfasis y a adaptarse. Dado que los sistemas complejos no pueden entenderse analizándolos, sino sólo interactuando con ellos, la fase de intervención es la fase más importante en la que se aprende cómo funciona el sistema. Por lo tanto, las intervenciones deben diseñarse de tal manera que se puedan observar sus efectos.

Los ciclos cortos de aprendizaje conducen a un ajuste inmediato del énfasis, mientras que los ciclos más

largos de aprendizaje pueden orientar la cartera de intervenciones y la intención estratégica. El aprendizaje es el “pegamento” que une todas las actividades y el conocimiento generado (la figura 1).

El proceso de exploración requiere creatividad para responder al contexto. El equipo debe ser creativo para atraer a actores heterogéneos hacia el diagnóstico y la estrategia. No todas las partes interesadas comprenderán o apreciarán la necesidad de tener en cuenta las opiniones discrepantes y las ideas contrarias, ya que a menudo valoran más la conformidad y la coordinación que la experimentación y los enfoques alternativos. Superar este obstáculo es tarea del facilitador del proceso.

Marcus Jenal (mj@mesopartner.com)

Shawn Cunningham (sc@mesopartner.com)

