

Noviembre 2024

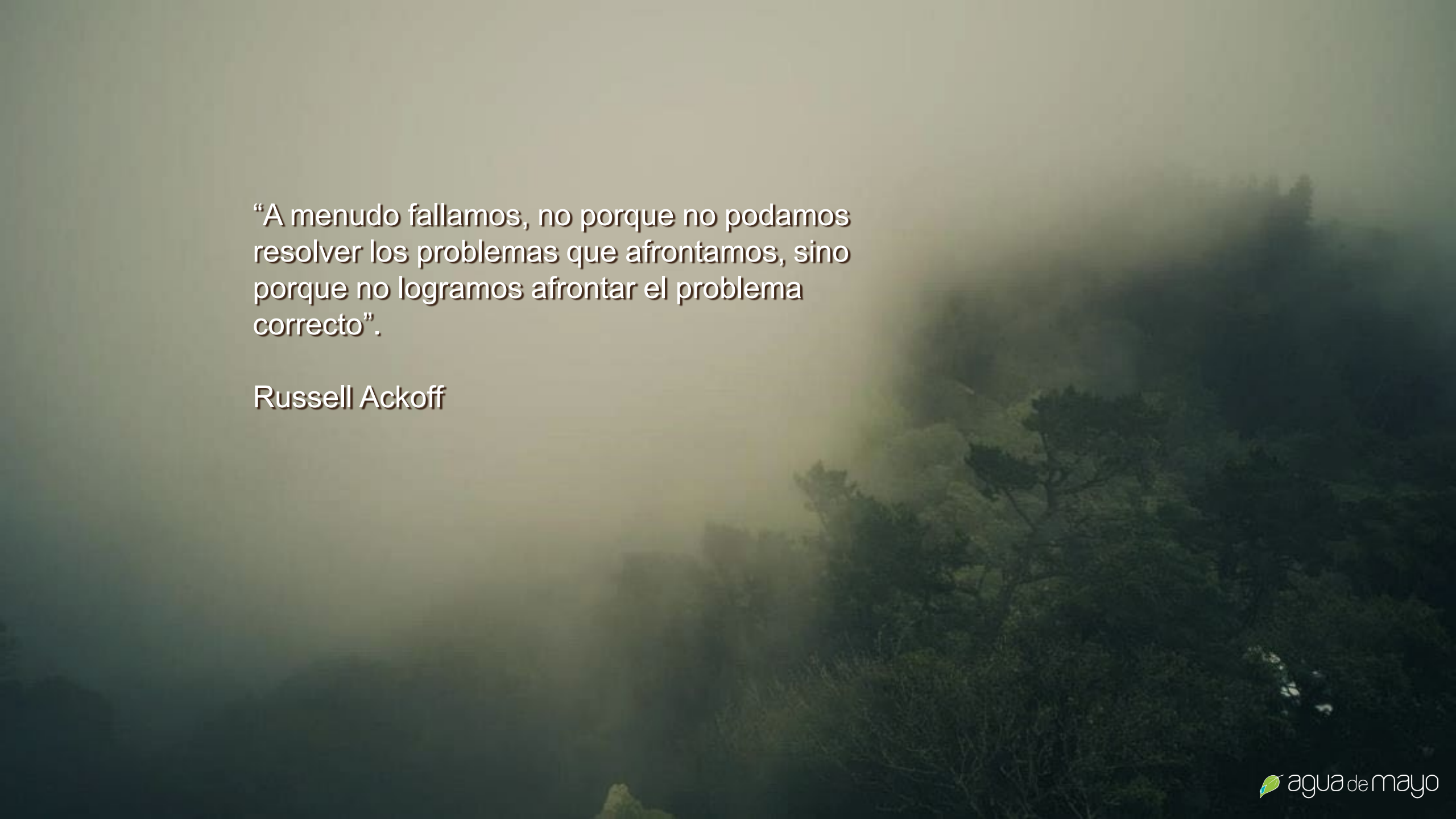
Relevo generacional en las entidades sociales

Aprendizajes del taller

Ismael Pantaleón

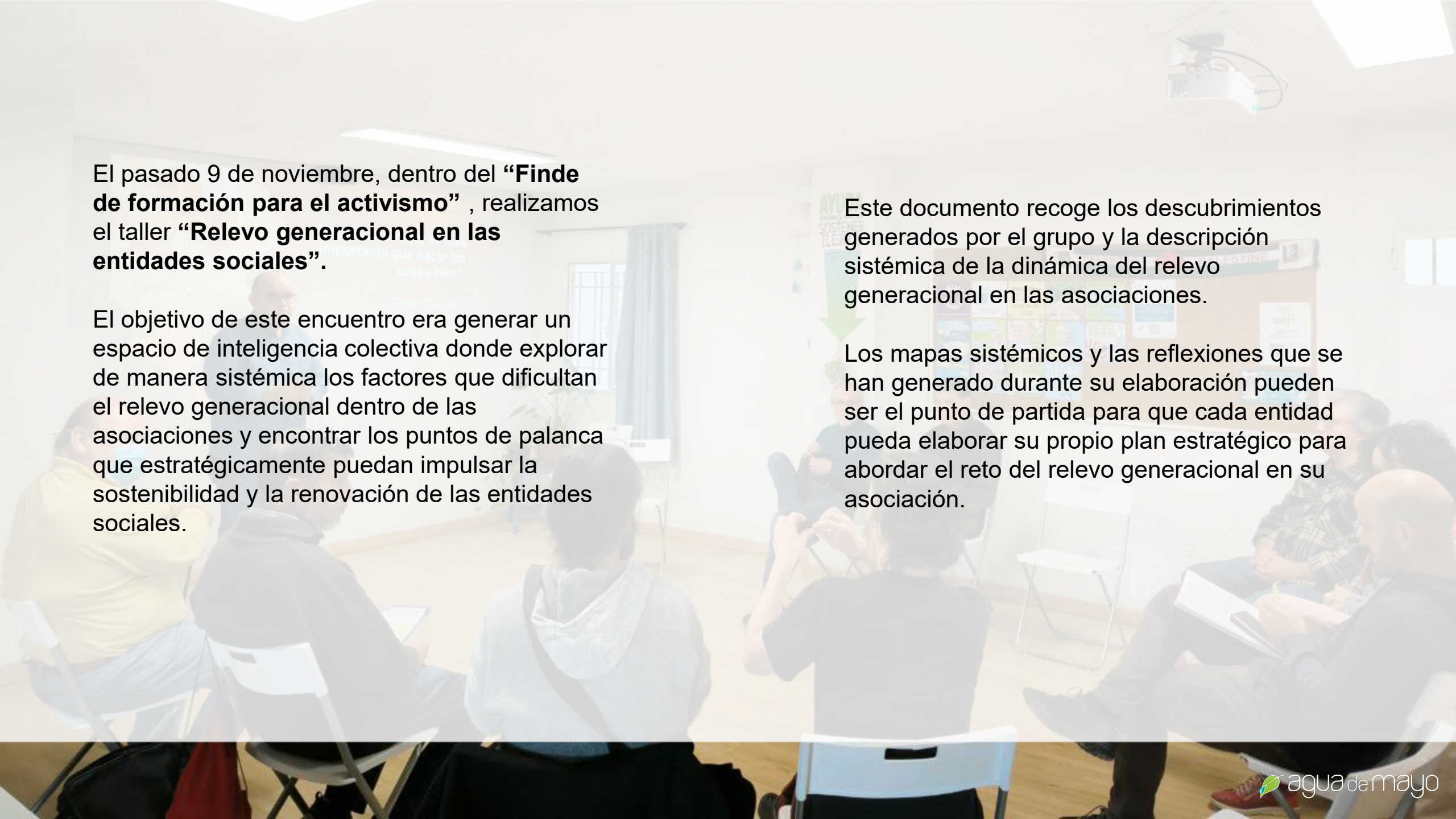


agua de mayo



“A menudo fallamos, no porque no podamos resolver los problemas que afrontamos, sino porque no logramos afrontar el problema correcto”.

Russell Ackoff



El pasado 9 de noviembre, dentro del **“Finde de formación para el activismo”**, realizamos el taller **“Relevo generacional en las entidades sociales”**.

El objetivo de este encuentro era generar un espacio de inteligencia colectiva donde explorar de manera sistémica los factores que dificultan el relevo generacional dentro de las asociaciones y encontrar los puntos de palanca que estratégicamente puedan impulsar la sostenibilidad y la renovación de las entidades sociales.

Este documento recoge los descubrimientos generados por el grupo y la descripción sistémica de la dinámica del relevo generacional en las asociaciones.

Los mapas sistémicos y las reflexiones que se han generado durante su elaboración pueden ser el punto de partida para que cada entidad pueda elaborar su propio plan estratégico para abordar el reto del relevo generacional en su asociación.

El marco sistémico



El marco sistémico

La rapidez de los cambios en nuestro contexto social impacta directamente en la variedad, dimensión y complejidad de los retos y problemas que debemos abordar como sociedad.

Las entidades sociales no somos ajenas a esta situación y las dificultades se manifiestan en retos tan concretos como el relevo generacional.

Desde nuestra capacidad, muchas veces limitada por los recursos, la fragilidad de nuestras estructuras y la falta de implicación, nos parece que estos problemas son inabarcables y muchas veces incomprensibles. Pero **la complejidad que nos desborda no es incomprensible, solo necesitamos el lenguaje adecuado para leerla.**

Ese lenguaje es el pensamiento sistémico que nos permite describir no solo los eventos y sucesos que afrontamos cada día si no, sobre todo, la interdependencia entre los factores que los hacen emerger cada día.

El pensamiento sistémico nos permite tener una mirada de conjunto entendiendo la entidad dentro del sistema más grande del que forma parte. Nos permite preguntarnos por su propósito y por el valor que la entidad aporta a la comunidad. Además, nos permite explicar por qué muchas veces a pesar de nuestros mejores esfuerzos no logramos los objetivos que nos proponemos.

Este documento recoge, de una forma visual, la reflexión sistémica que las personas participantes en el taller realizaron alrededor de los factores que afectan a la implicación de las personas en las entidades y a la dificultad del relevo generacional, así como a las consecuencias que tiene para el movimiento asociativo que tanto la participación como el relevo generacional se deterioren a lo largo del tiempo.

Los mapas resultantes de este proceso de reflexión pueden ser el punto de partida para que cada entidad pueda reconocerse en estas dinámicas y encontrar los puntos de palanca donde actuar para transformar su propia realidad.



LA IMPLICACIÓN

Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

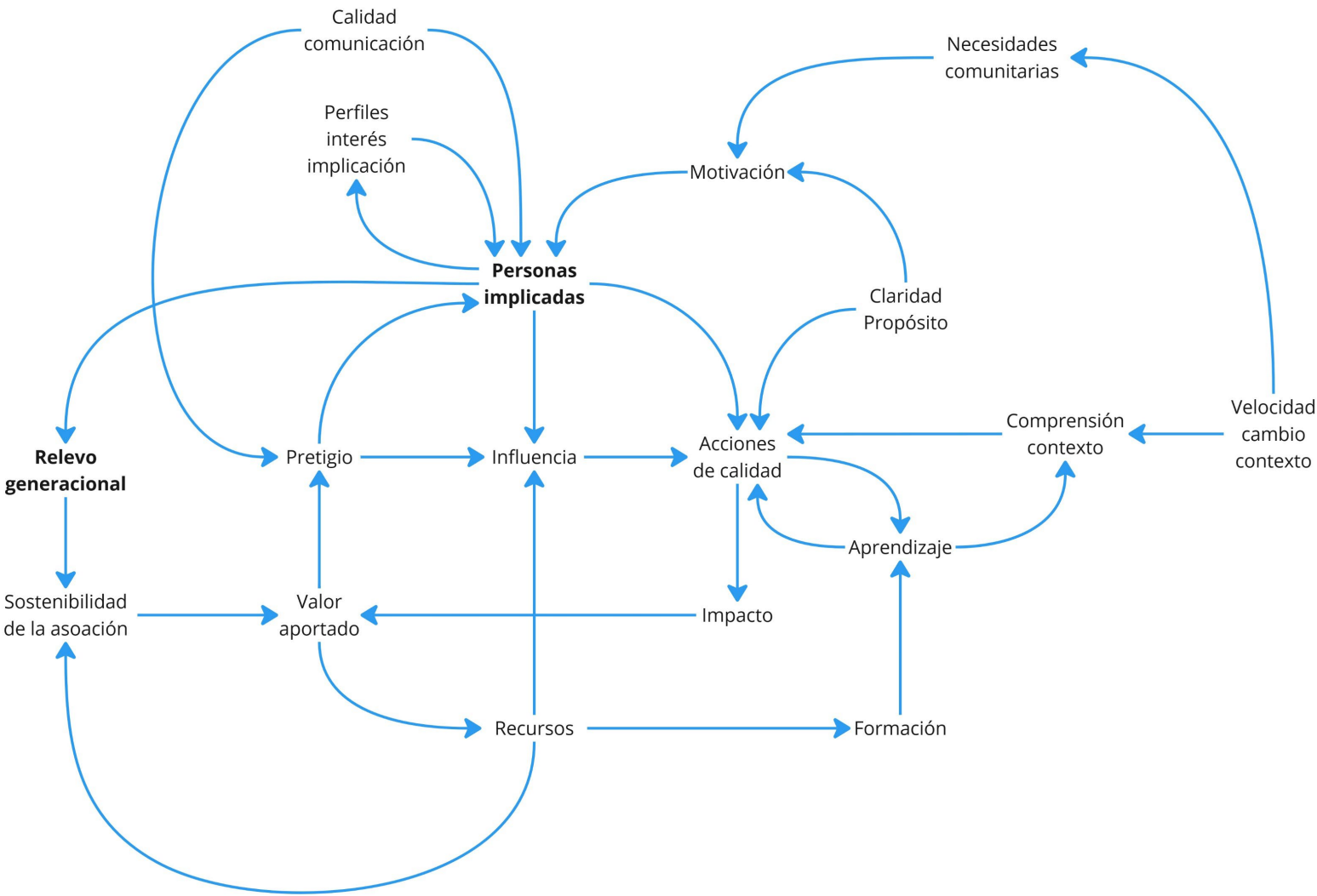
Este mapa es una simplificación basada en la exploración compartida de las personas que acudieron al taller, a pesar de su simplicidad nos permite explorar las causas que afectan a la implicación.

Las flechas en el mapa indican como se influyen o afectan los factores entre sí.

La primera conclusión que podemos extraer, simplemente mirando el mapa, se deduce de todas las flechas que influyen sobre un factor como las personas implicadas, vemos que esa implicación depende de captar a personas con el perfil adecuado, de la calidad de la comunicación, de la motivación, del prestigio de la entidad, entre otros.

Ya puedes imaginar que, si tantos factores afectan a la implicación, no vamos a encontrar una solución de “bala de plata” que permita generar implicación con una sola acción.

A continuación, exploraremos el mapa por partes.



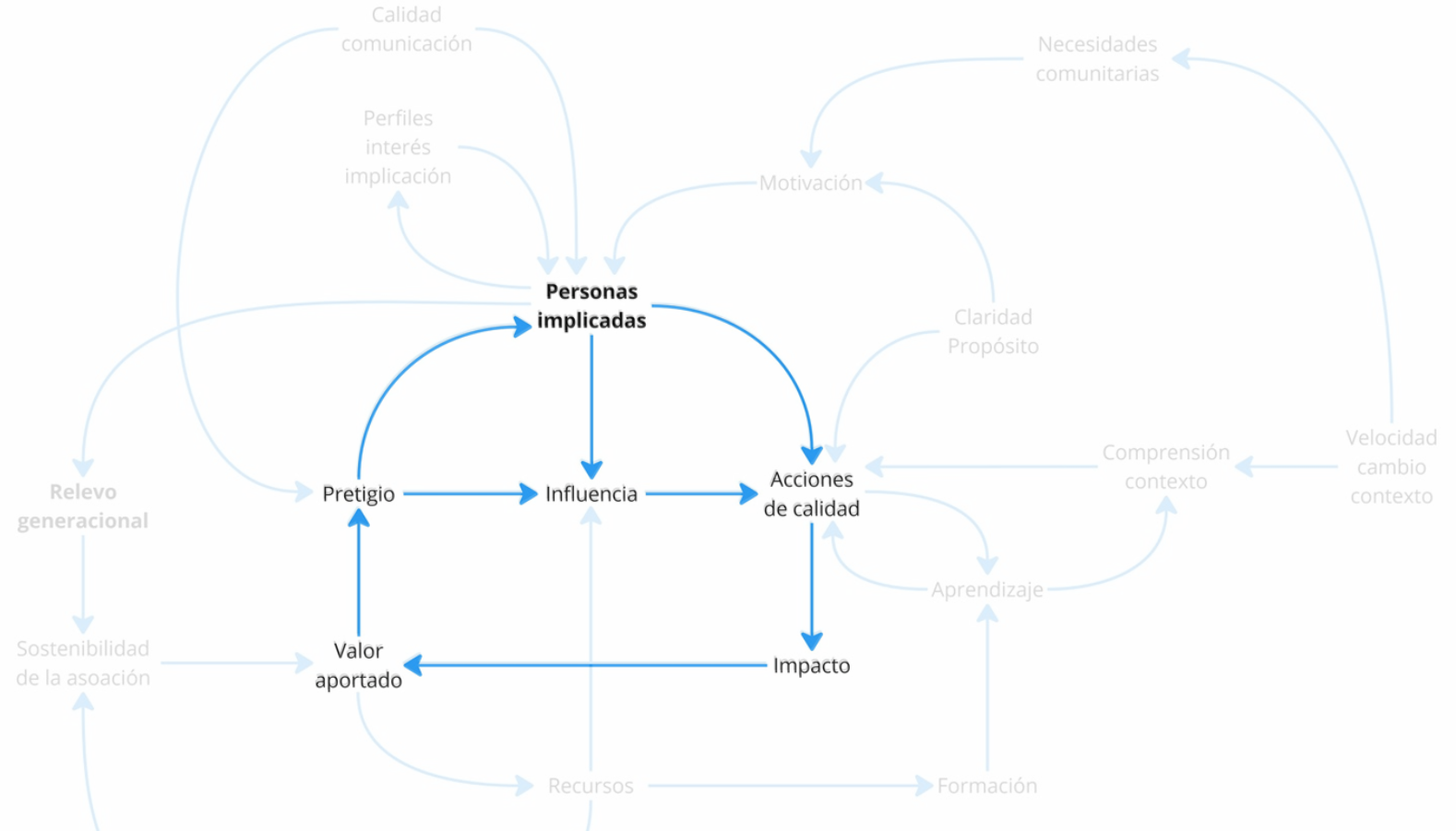
Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

El círculo virtuoso del valor aportado

La pregunta fundamental de este proceso es ¿Para qué queremos que las personas se impliquen? La respuesta obvia a esta cuestión es, para aportar más valor a la comunidad, valor que genere transformación social. Desde esta perspectiva podemos ver el círculo virtuoso que se genera en el mapa, las personas implicadas nos permiten realizar acciones de calidad, que causan impacto positivo y por lo tanto valor a la sociedad, con el tiempo, ese valor percibido genera prestigio para la entidad, que atrae a más personas cerrando el círculo.

En el mapa vemos también el círculo de la influencia, porque la calidad de las acciones no depende solo de las personas implicadas, sino también de la capacidad de la entidad para influir en su contexto.

Si estos círculos están operando en tu entidad observarás sus consecuencias a través de los eventos que emergen, en el día a día observarás orgullo de pertenencia, nuevas solicitudes de socios/as, acciones exitosas, reconocimiento comunitario, etc.



Recuerda que todo círculo virtuoso puede tornarse en vicioso, si las condiciones cambian. Si en tu entidad no ves esos efectos positivos y ves que tus acciones no tienen relevancia, no ganas personas socias, sino que las pierdes, etc. Entonces es posible que el círculo esté operando al revés.

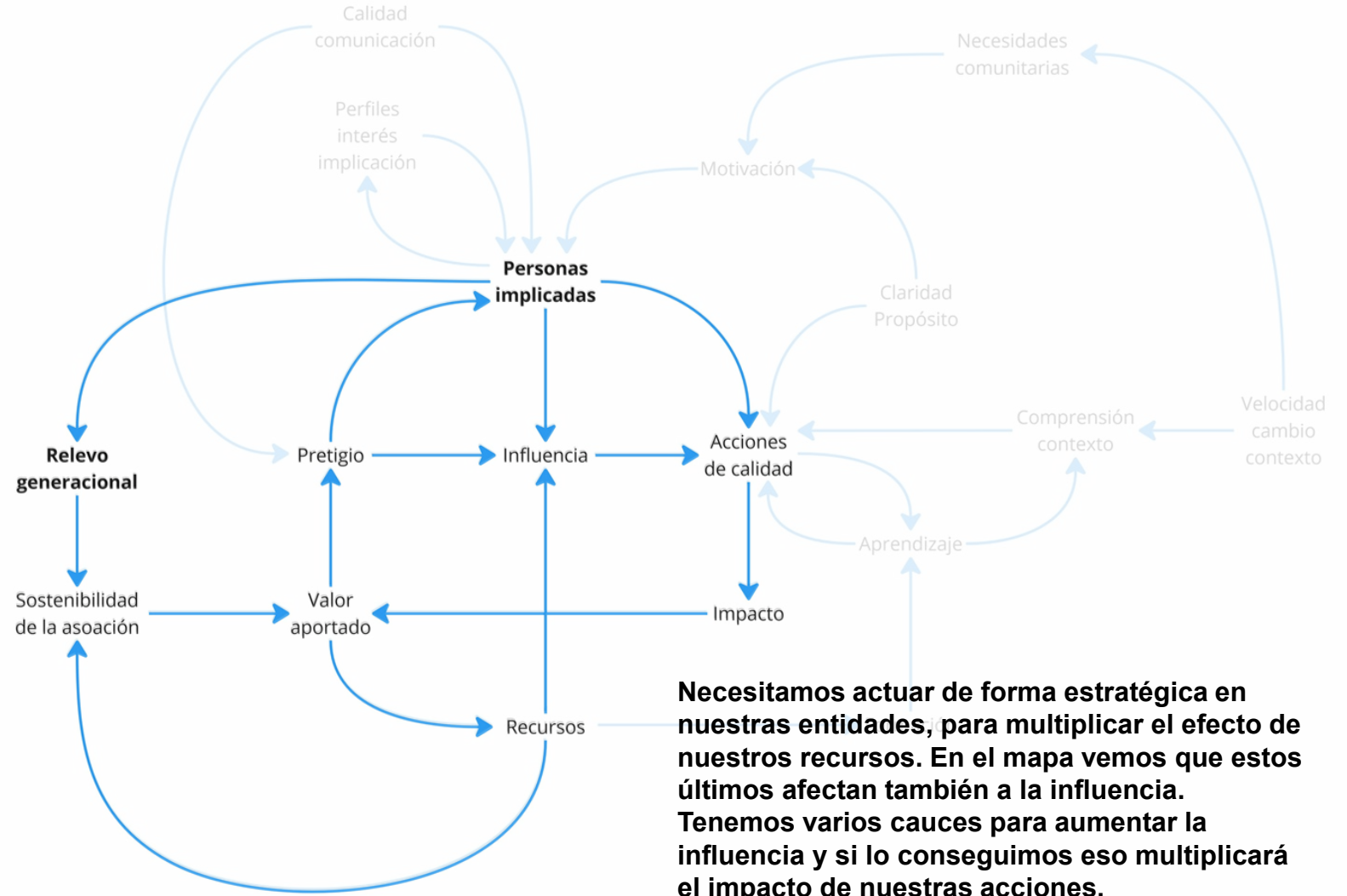
Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

El impacto del relevo generacional

Sin relevo generacional las entidades no pueden ser sostenibles, por eso esta reflexión comenzó por la implicación de las personas porque es un requisito fundamental para que el relevo sea posible, en el siguiente mapa exploraremos más en profundidad los factores que afectan al relevo generacional.

En esta ampliación del mapa vemos como el valor aportado por la entidad se ve afectado también por la sostenibilidad de la asociación que depende a su vez de los recursos disponibles, estos son una consecuencia del valor que aporta la entidad.

Podemos observar cómo aquí se forma otro bucle o círculo que se retroalimenta, cuanto más valor, más recursos, cuantos más recursos más sostenibles y cuanto más sostenibles, más valor. Si este círculo opera en una entidad lo que veremos será crecimiento.



Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

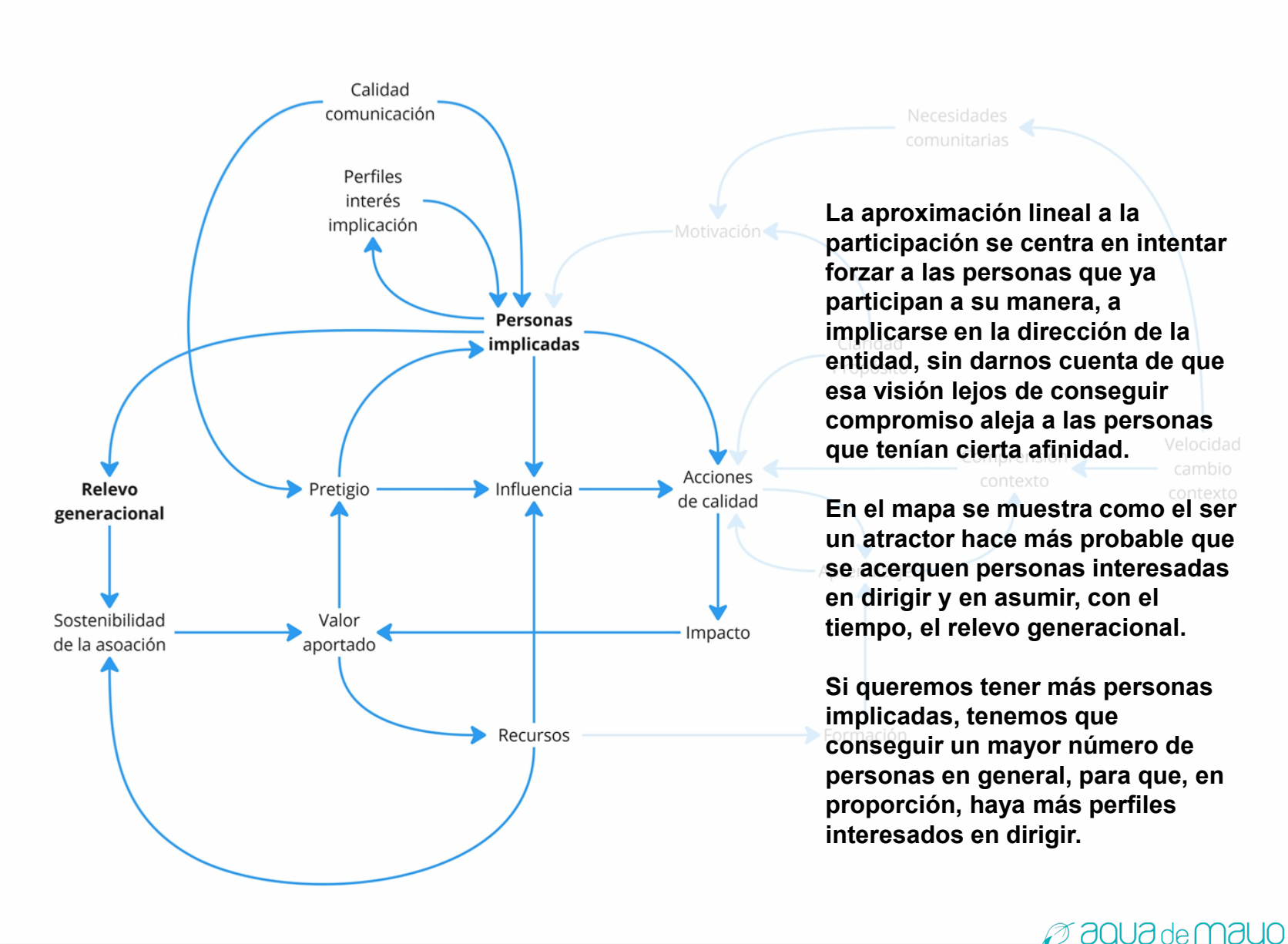
Siempre la comunicación

Si miramos nuestro papel en la asociación siempre pensamos que lo fundamental es hacer actividades, generar acciones, pensamos que lo demás vendrá por sí solo.

Es evidente que no es así, pensar de forma sistémica nos está permitiendo explicitar el papel fundamental de otros factores, en este caso la comunicación.

En el mapa vemos como la comunicación va a afectar a las personas implicadas, que tienen noticia de lo que hacemos y cómo la hacemos, además la comunicación desde el punto de vista interno aportará claridad en el propósito, en los procesos, algo fundamental para el buen funcionamiento de la entidad.

Por otro lado, la comunicación será fundamental para fortalecer el prestigio y la imagen de la asociación, lo que ya sabemos que influirá en la atracción de nuevas personas.



Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

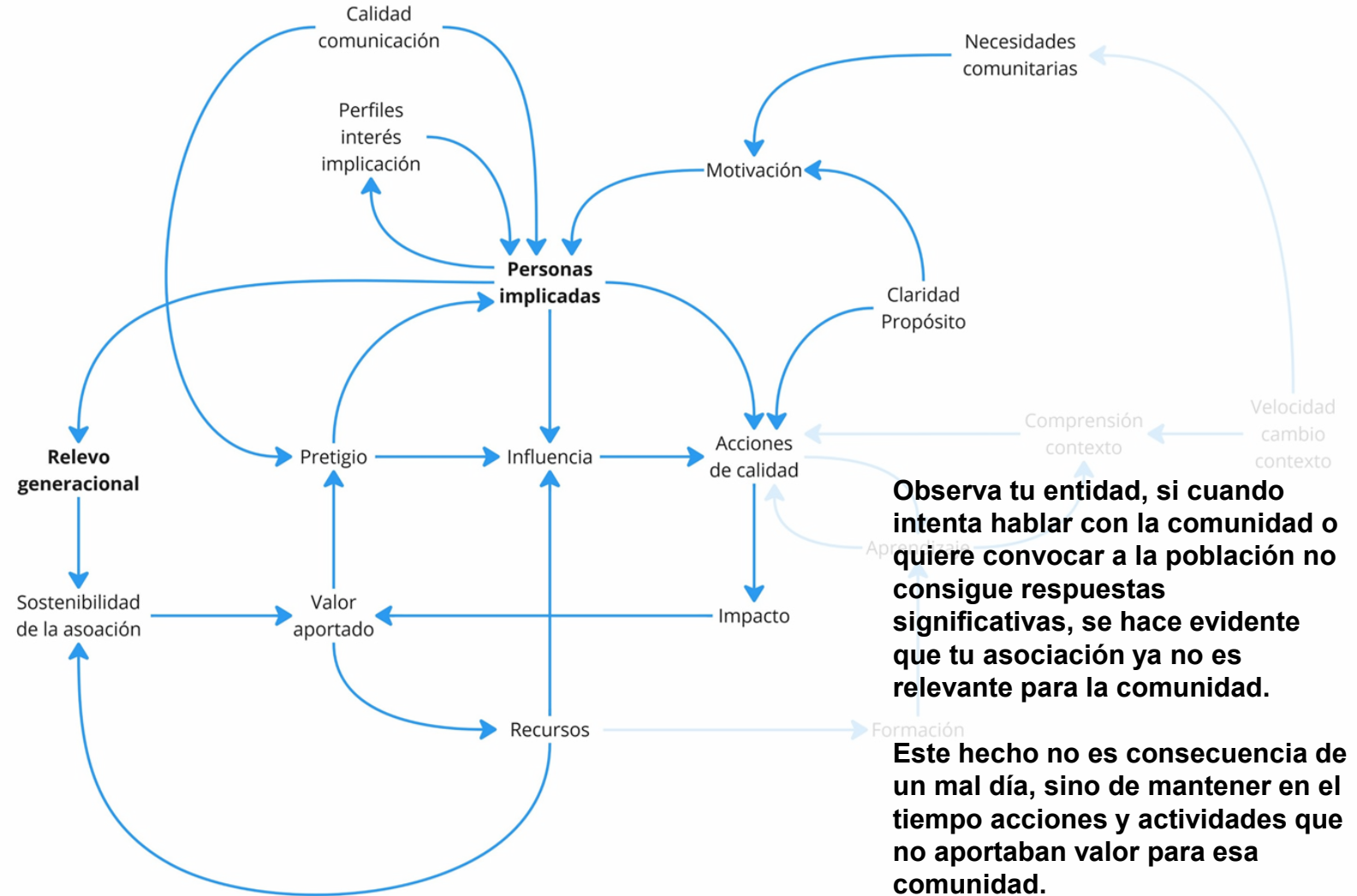
La motivación para implicarse

Recuerda que el mapa es una simplificación, pero ya podemos ver en él, dos factores fundamentales para fomentar la motivación, que sabemos que es clave para lograr que las personas den el paso de implicarse en una asociación.

Estos factores son: la percepción de la necesidad, que sientas que hay necesidades comunitarias que deben ser atendidas y la claridad del propósito de la entidad.

En este último punto será fundamental la coherencia de la entidad y de sus acciones y por supuesto, la buena comunicación.

Al mismo tiempo vemos como la claridad del propósito va a afectar a la calidad de las acciones, si una asociación no tiene claro para que está aquí, seguramente gaste recursos y esfuerzos que no le sobran en acciones que no aportan valor o que diluyen su propósito. El efecto a largo plazo de este error es que la comunidad te mira y te ve como una entidad irrelevante que no aporta valor.



Dinámica de los factores que influyen en la implicación de las personas en entidades sociales

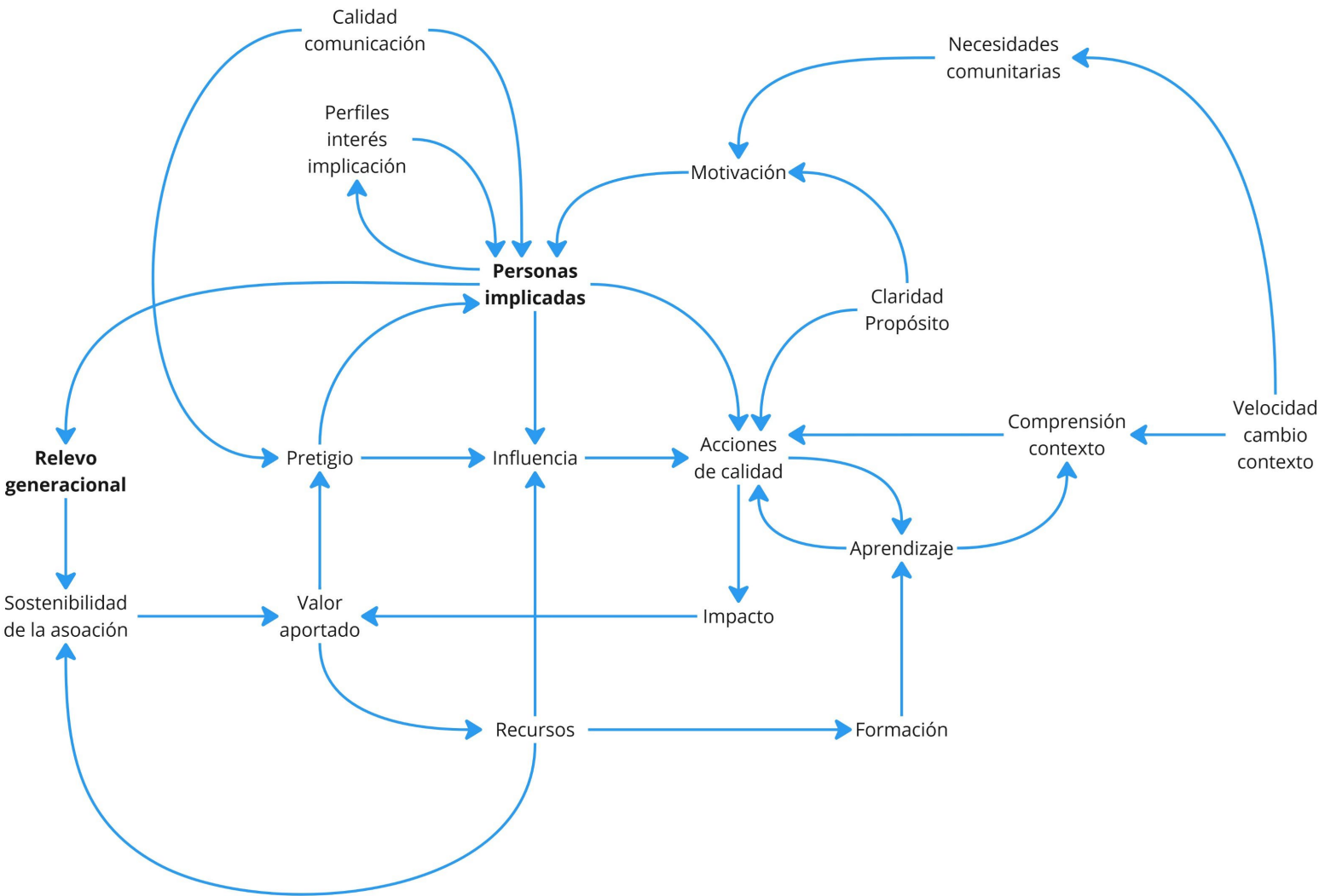
Aprender para entender

El contexto cambia con mucha rapidez y eso dificulta nuestra capacidad para comprenderlo, sin esa comprensión no podemos garantizar que nuestras acciones tengan la calidad necesaria. **Si no se cuál es el problema cómo voy a saber que lo que estoy haciendo contribuye a resolverlo.**

La herramienta fundamental que tenemos para abordar este problema es ser capaces de aprender, cuanto más aprendamos mejores serán nuestras acciones y más fácil será comprender la realidad que nos rodea.

Ese aprendizaje no puede venir solo de la formación, que como vemos depende de los recursos disponibles. El aprendizaje debe proceder fundamentalmente de la práctica diaria. Esto abre una puerta fantástica a la innovación:

¿Cómo deberíamos trabajar en nuestro día a día para que solo trabajando ya generáramos aprendizaje?



EL RELEVO GENERACIONAL

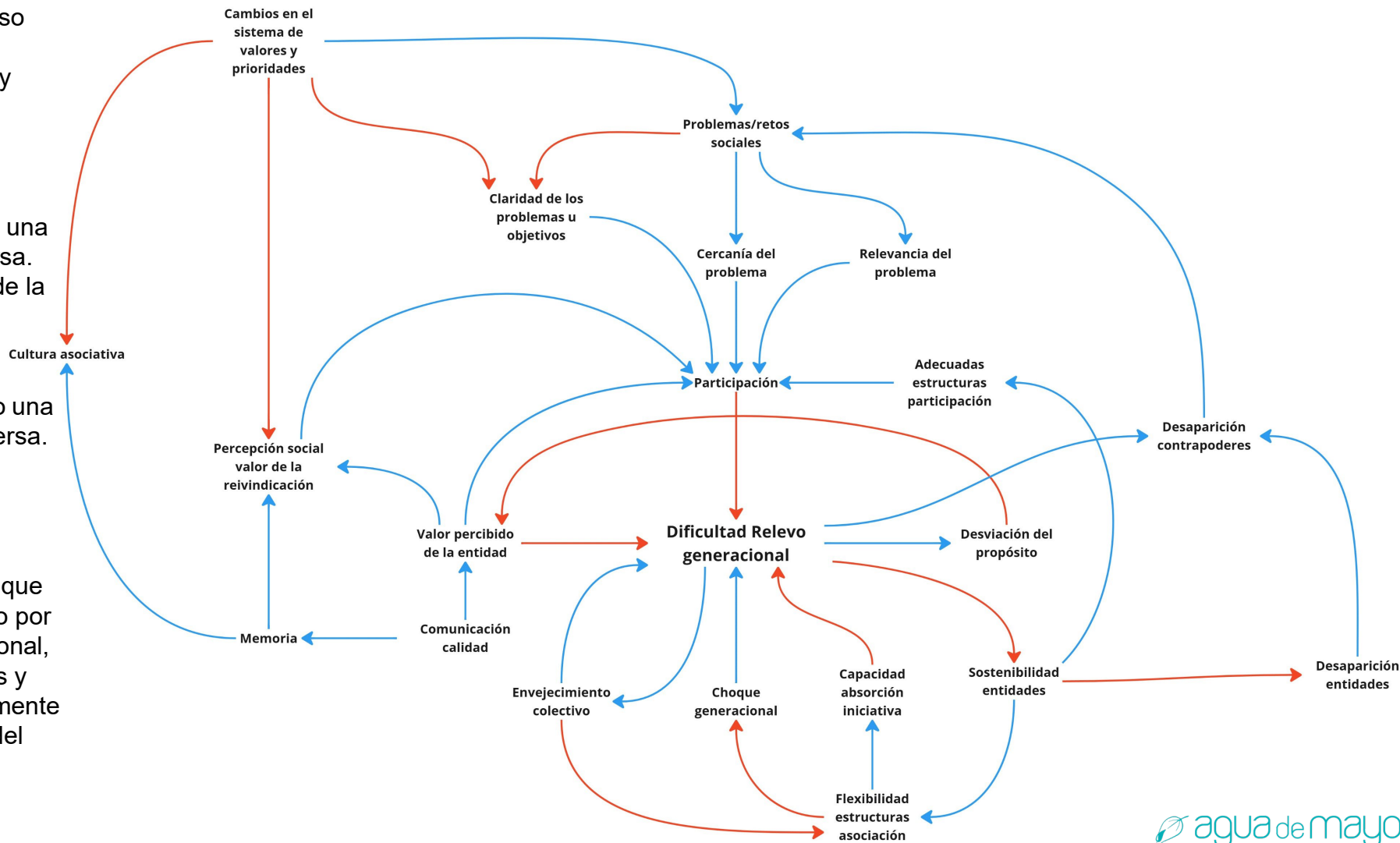
Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

Al igual que en mapa anterior, este también es una simplificación de la realidad, en este caso para mostrar los factores que influyen en la dificultad para lograr el relevo generacional y sobre todo la interdependencia entre ellos. Para leer el mapa recuerda:

Las flechas azules indican una relación directamente proporcional, es decir, cuando una variable aumenta, la otra aumenta y viceversa. Por ejemplo: Si aumenta el valor percibido de la entidad aumentará la participación.

Las flechas rojas indican una relación inversamente proporcional, es decir, cuando una variable aumenta, la otra disminuye y viceversa. Por ejemplo: Si aumenta la participación disminuye la dificultad para el relevo generacional.

Solo viendo el mapa ya podemos constatar que nos enfrentamos a un reto complejo, no solo por las variables que afectan al relevo generacional, sino por la gran interdependencia entre ellas y por aquellos factores que afectan profundamente al problema, pero que escapan totalmente del control o la influencia de la asociación.



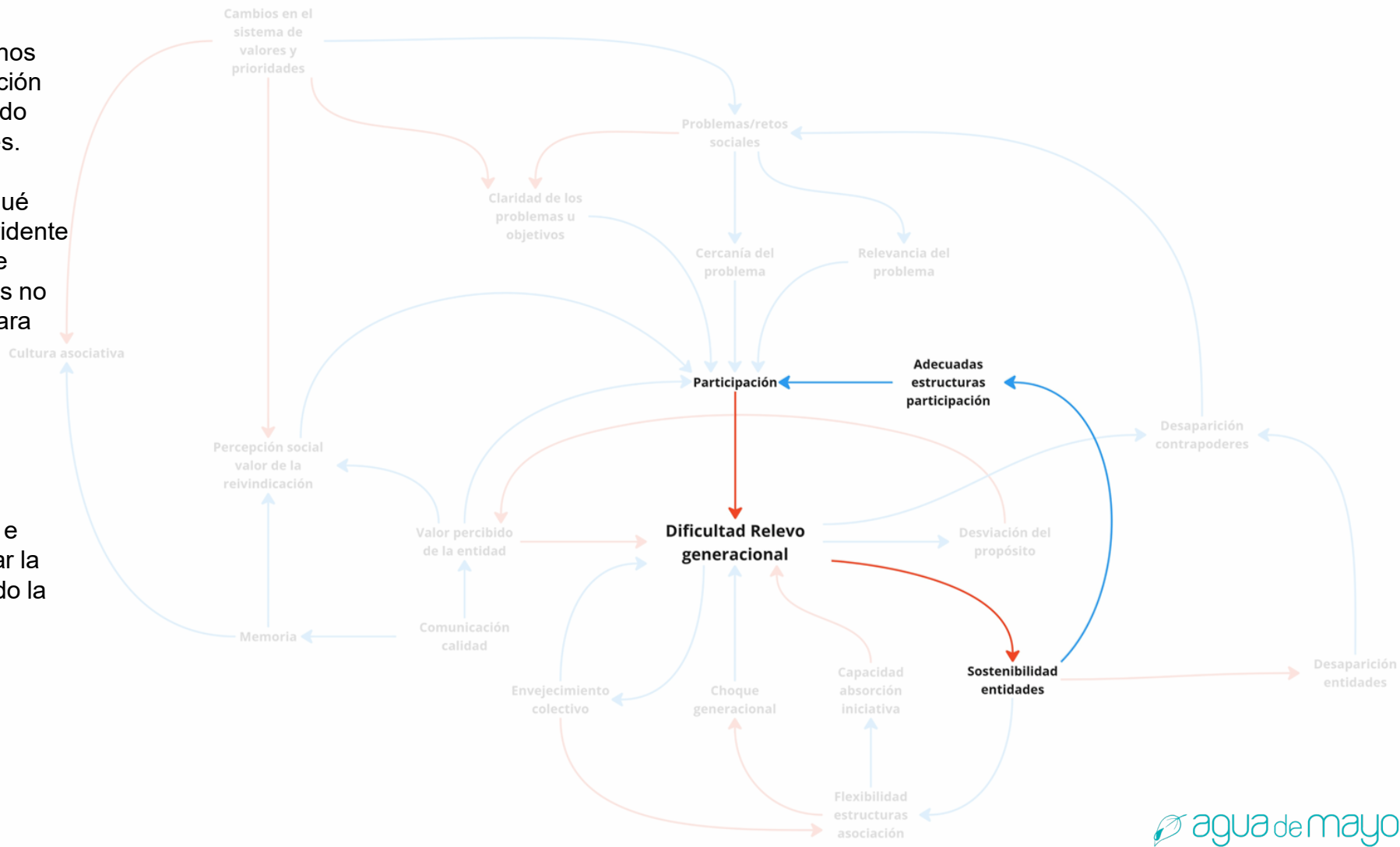
Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

El reto de la sostenibilidad

Desde la exploración y el debate sistémico nos preguntamos en todo momento que implicación tiene cada factor con su contexto y sobre todo con el propósito último de las organizaciones.

Desde esta visión nos preguntamos, ¿Por qué nos preocupa el relevo generacional? Es evidente que la respuesta está en la sostenibilidad de nuestras asociaciones, si nuestras entidades no son sostenibles, no tendremos capacidad para actualizarnos y generar estructuras de participación adaptadas a los cambios del contexto y los valores de las personas más jóvenes.

Si no generamos estructuras capaces de absorber las diferentes formas de participar e implicarse, será difícil que podamos impulsar la participación y sin más personas participando la probabilidad de que logremos un relevo generacional robusto se aleja en el tiempo.

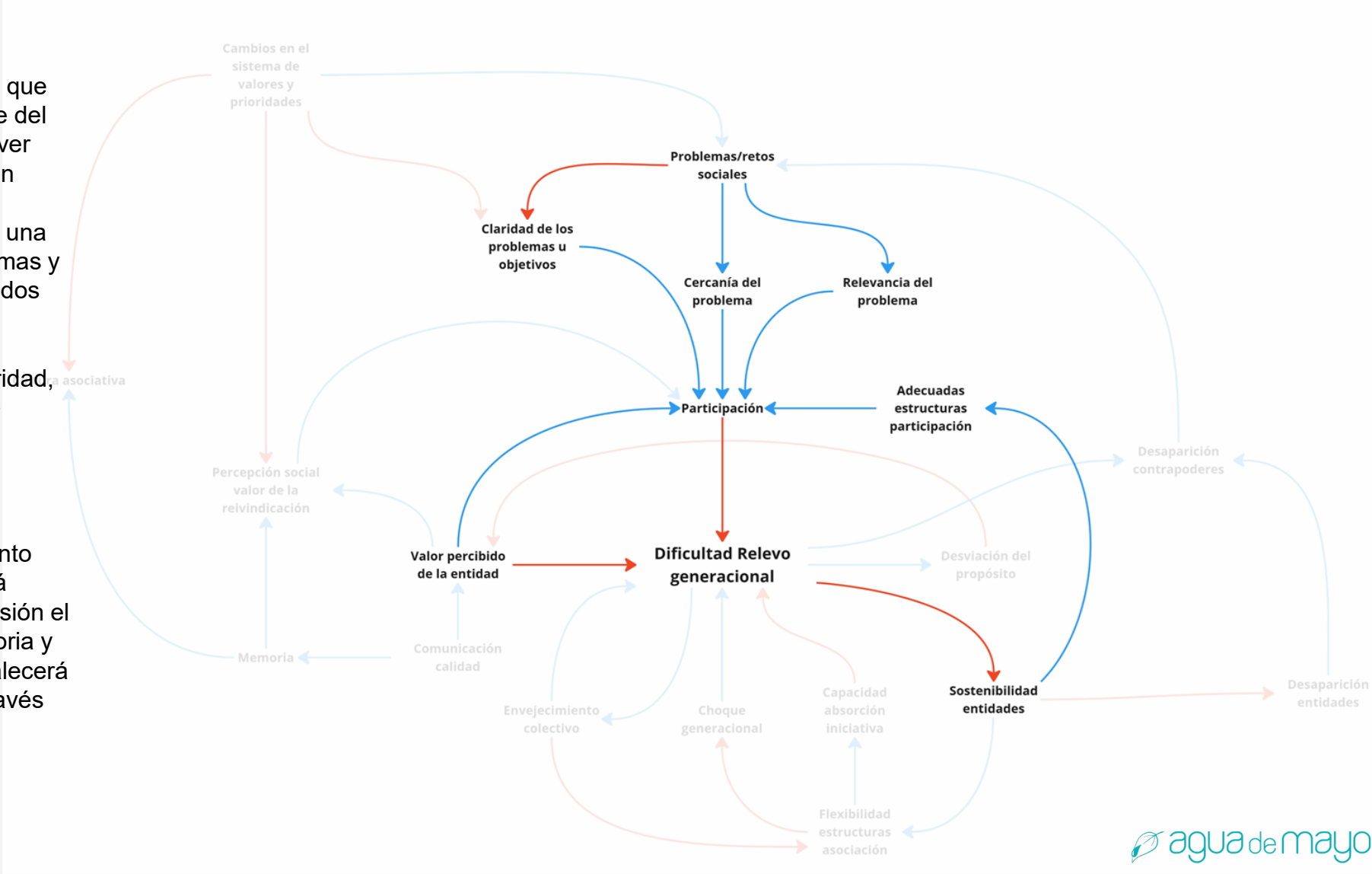


Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

Rediseñar la participación

En el mapa podemos ver todos los factores que influyen sobre la participación, en esta parte del mapa muchos de esos factores tienen que ver con la claridad de los problemas, que no son fáciles de delimitar en un mundo complejo, además es relevante para la implicación en una asociación local la cercanía de esos problemas y la relevancia percibida por la comunidad, todos estos factores son claves para impulsar la participación. Evidentemente cuantos más problemas tengamos, más difícil es dar claridad, pero más seguro será que sean cercanos e interpelen a las personas.

Por otro lado, tendremos que trabajar estratégicamente en impulsar el valor de la asociación percibido por la comunidad, cuanto más relevantes logremos ser, más fácil será lograr aumentar la participación y por extensión el relevo generacional, porque el valor, la historia y la relevancia comunitaria de la entidad fortalecerá el interés por garantizar su continuidad a través de un relevo generacional dinámico.



Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

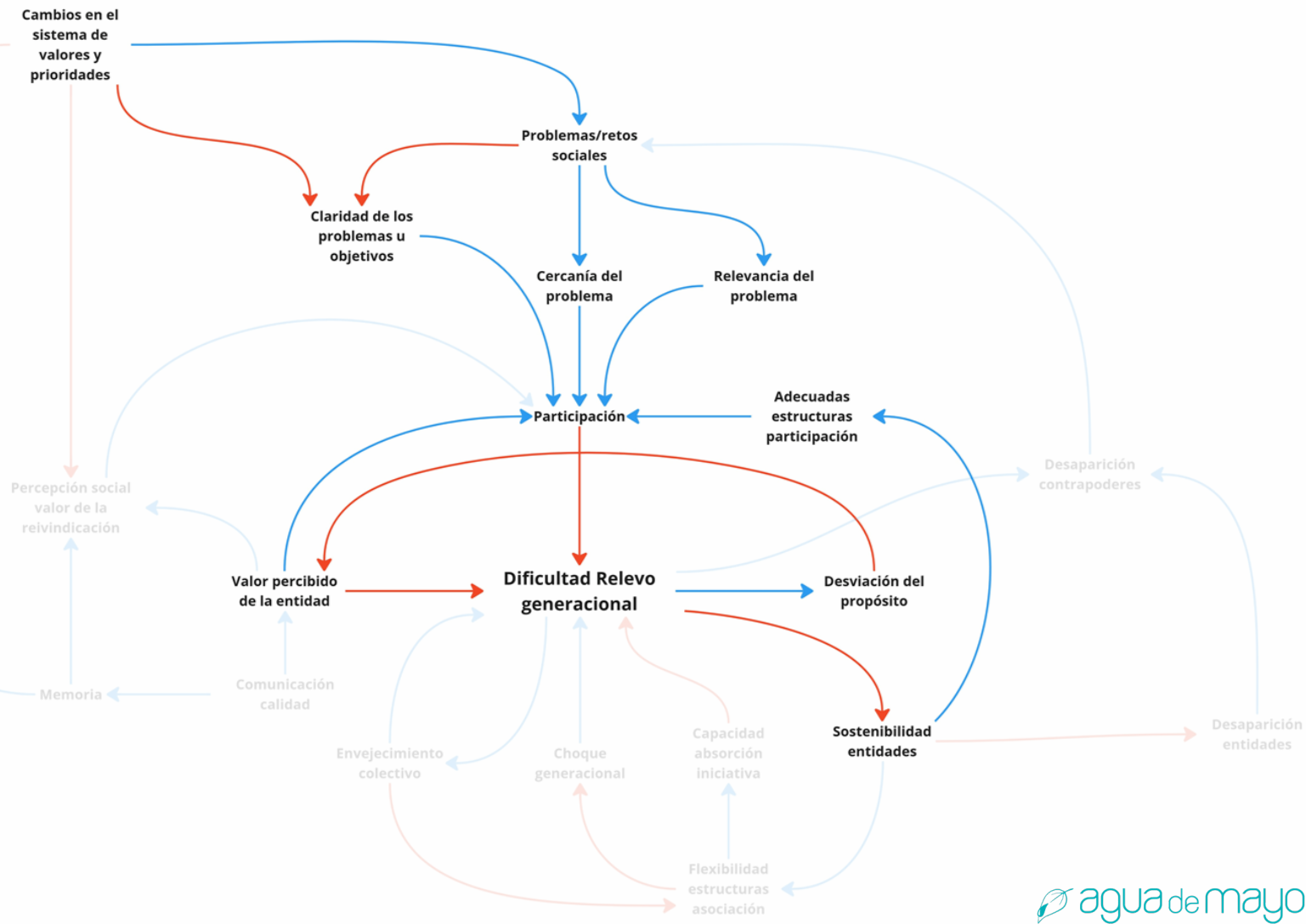
Los cambios del contexto

Algo que se hizo evidente durante toda la conversación del taller es la aceleración del cambio que en las últimas décadas se está produciendo en nuestra sociedad.

El aumento de la complejidad y la interdependencia entre los problemas hace aumentar el número de ellos y dificultan ver con claridad las causas y las consecuencias de los mismos.

Esta situación que, aunque directamente impacta en la realidad de las asociaciones, es una tendencia que escapa totalmente a su capacidad de influencia. No podemos cambiar la tendencia, pero podemos hacer un esfuerzo para adaptar nuestra visión y nuestras estructuras para dar la mejor respuesta posible.

Al mismo tiempo, la dificultad para el relevo generacional hace más frágiles a nuestras entidades y dificulta alinear nuestras acciones generando con el tiempo una desviación de nuestro propósito, que ya hemos comentado anteriormente, y que afecta directamente sobre el valor percibido por la sociedad.



Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

El reto del relevo

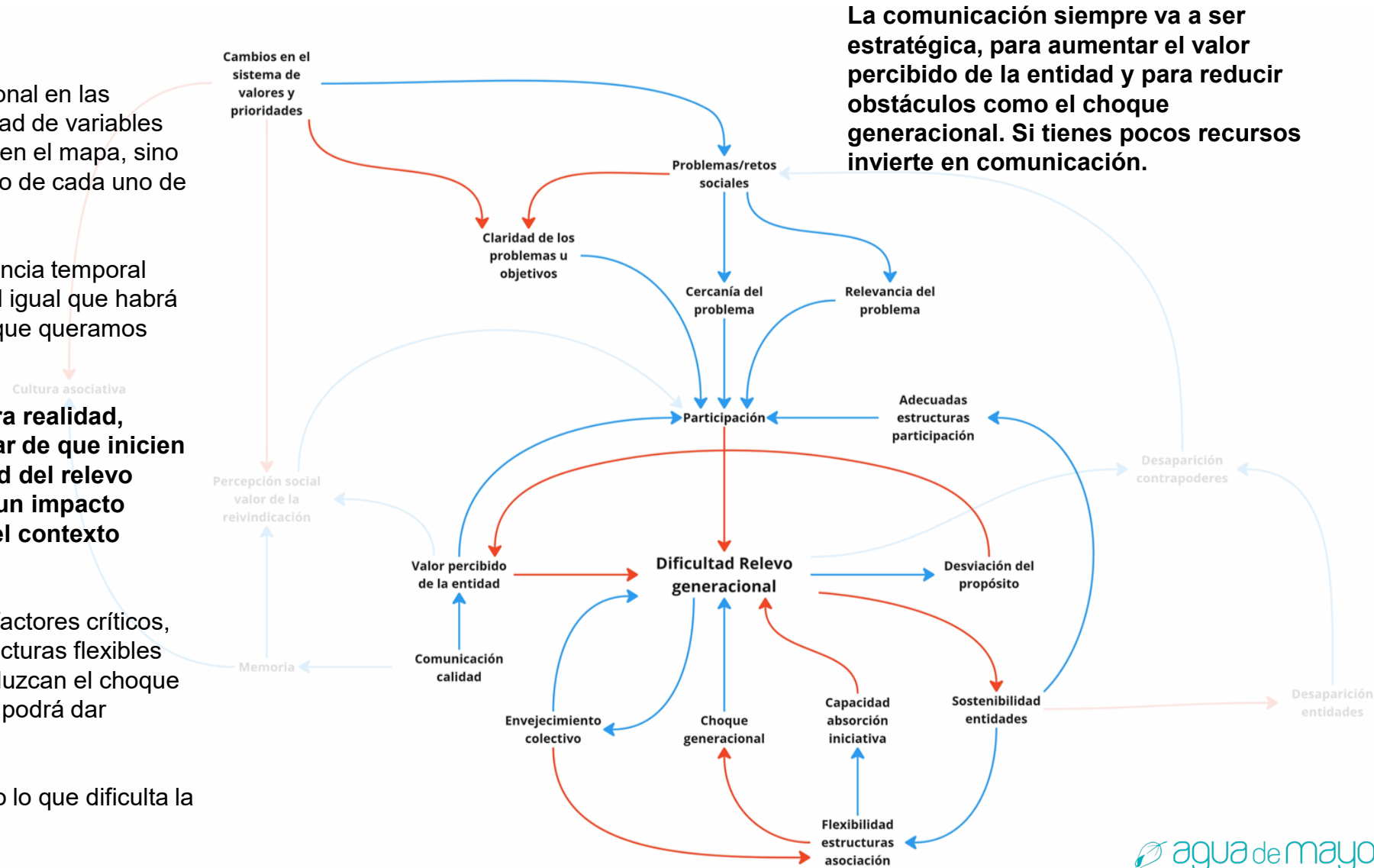
La dificultad de impulsar el relevo generacional en las entidades no es solo compleja por la cantidad de variables que afectan al problema, como puedes ver en el mapa, sino por el diferente impacto a lo largo del tiempo de cada uno de esos factores.

En mucho de los casos hay una gran diferencia temporal entre un factor y sus efectos en el relevo, al igual que habrá una demora temporal entre las soluciones que queramos implementar y su efecto en la entidad.

Esta dinámica nos enfrenta ante una dura realidad, algunas entidades desaparecerán a pesar de que inicien acciones valiosas para paliar la dificultad del relevo generacional, no dará tiempo a generar un impacto robusto antes de que las condiciones del contexto fueren la desaparición.

En el mapa podemos ver algunos de esos factores críticos, una entidad sostenible puede generar estructuras flexibles que absorban nuevas propuestas o que reduzcan el choque generacional, pero si la entidad es frágil no podrá dar respuesta a estos retos.

Al mismo tiempo la entidad va envejeciendo lo que dificulta la capacidad para ser flexibles.



Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

Un cambio de paradigma

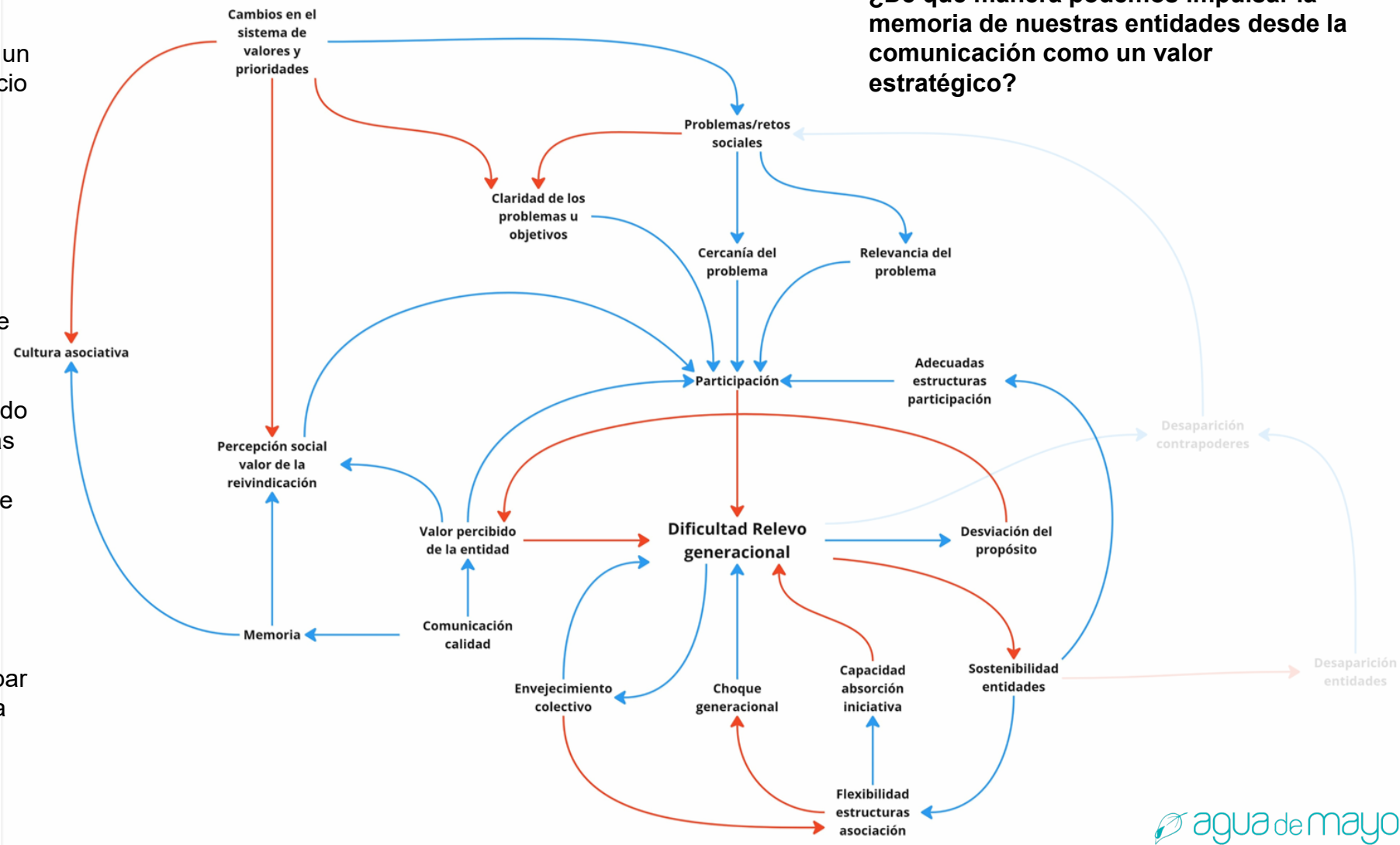
Nuestro modelo asociativo se consolidó en un momento de transformación social en el inicio del periodo democrático donde las necesidades colectivas eran muchas y estaban pegadas a la realidad de la ciudadanía.

Gracias al trabajo de las asociaciones y al esfuerzo colectivo, esa realidad se ha transformado y se han superado muchos de los obstáculos que padecíamos.

Al mismo tiempo la sociedad ha evolucionado gracias a la tecnología hacia un modelo más individualista que erosiona la cultura asociativa y la percepción social del valor de la reivindicación.

La reflexión grupal en el taller avalaba el impacto negativo que esto ha tenido en la participación y la necesidad de encontrar maneras para redefinir que significa participar e innovar en las maneras de participar en la mejora de nuestra sociedad.

El papel de la memoria colectiva es fundamental para reforzar la cultura asociativa y el valor de la reivindicación. ¿De qué manera podemos impulsar la memoria de nuestras entidades desde la comunicación como un valor estratégico?



Dinámica de los factores que influyen en el relevo generacional en las entidades sociales

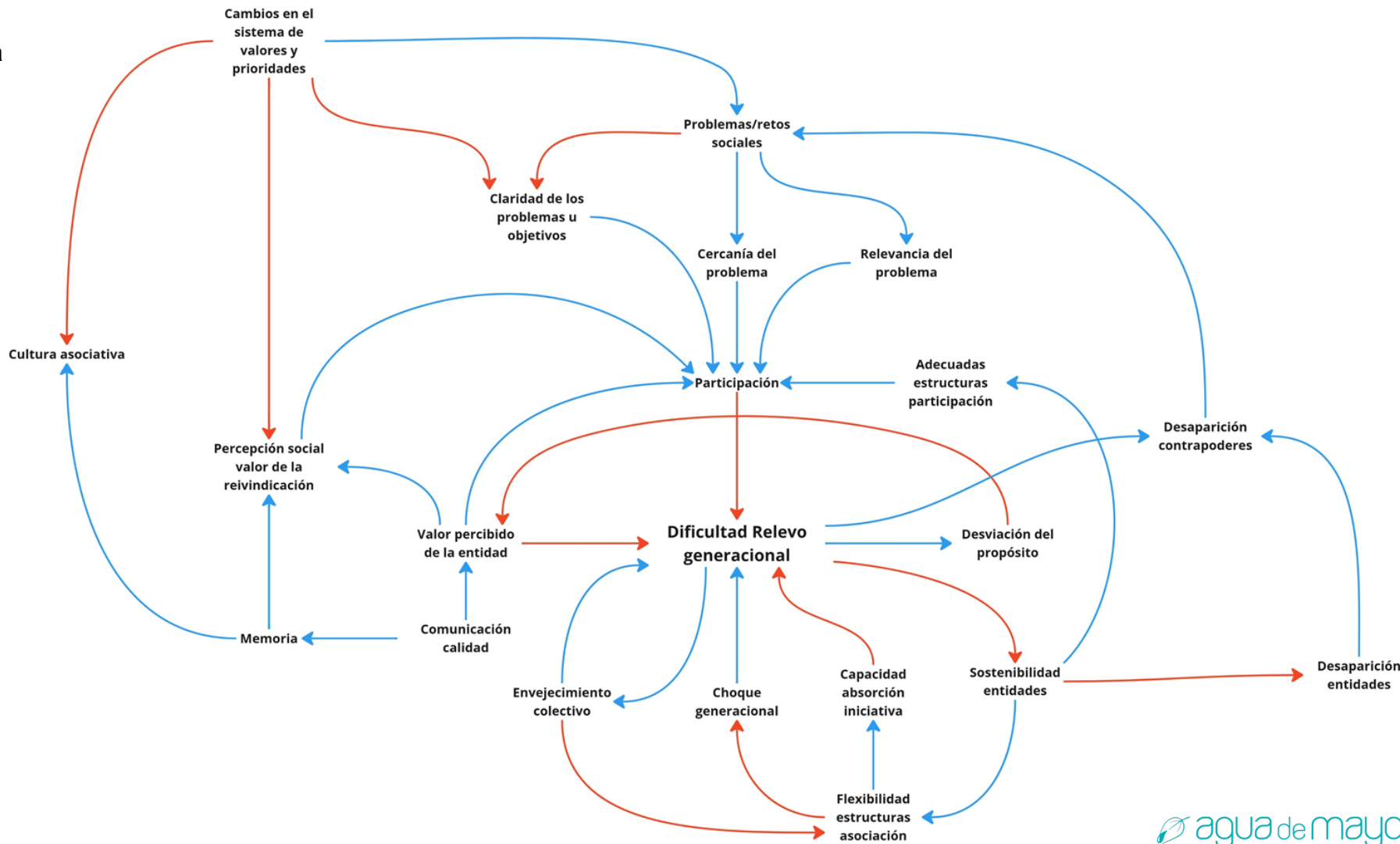
La semilla de la destrucción

El elefante en la habitación es una metáfora que nos ayuda a nombrar aquello que es difícil nombrar porque es doloroso y cuestiona nuestra forma de hacer y nuestra trayectoria.

La visión sistémica nos ha permitido explorar las causas de nuestros problemas, pero también las consecuencias de nuestras decisiones.

Si no logramos activar el relevo generacional no podremos garantizar la sostenibilidad de nuestras entidades y con el tiempo estas acabaran desapareciendo.

No debemos olvidar que el efecto de esta situación va más allá de la perdida traumática de la entidad en la que hemos puesto tanta ilusión y tanto esfuerzo. El efecto a medio y largo plazo es la desaparición de contrapoderes críticos y valiosos que cuestionen el poder y que hagan frente desde lo comunitario a los problemas que tenemos como sociedad.



Este documento recoge parte de las reflexiones generadas durante el taller, nos disculpamos de antemano por las ideas relevantes vertidas en el taller que se nos hayan pasado o que por la dimensión del documento hayan decidido dejar fuera.

De los descubrimientos compartidos surgen varias conclusiones que pueden ser el punto de partida de nuevas acciones:

- **Es necesario la generación de nuevos espacios entre entidades que permitan el conocimiento mutuo y la comunicación para explorar formas de colaboración y de generación de redes de apoyo.**
- **Ante el riesgo de desaparición de algunas entidades surge la necesidad de innovación y de cuestionar la forma que ha de tener el relevo generacional, quizás el relevo no está en el mantenimiento de las entidades si no en la continuidad de la búsqueda del propósito, quizás no perdurará mi asociación reivindicativa, pero si puedo apoyar a nuevos colectivos que tomen el relevo en la reivindicación.**

Esperamos que este documento pueda aportar valor a las entidades que están inmersas en el reto de abordar el relevo generacional y que sirva como punto de partida para crear una visión compartida sobre la dinámica de los problemas y la forma de las decisiones.

Si tienes dudas sobre el contenido, o sobre el significado de los mapas puedes escribir a:

ismael@ideasinfinitas.



“Cuando una vieja cultura está muriendo, la nueva cultura nace de unas pocas personas que no tienen miedo de sentirse inseguras”.

Rudolf Bahro



Videografía

Aquí vas a encontrar documentación didáctica en vídeo para ampliar tu conocimiento del Pensamiento Sistémico o para conocer herramientas para aplicarlo en la exploración de los retos de tu asociación.

El iceberg

Esta lista de reproducción en vídeo del curso sobre esta herramienta sistémica que comentamos durante la sesión y del que tendrás el manual en pdf como material adjunto.

Puedes hacer el curso completo en este enlace:

<https://www.ideasinfinitas.es/cursos/el-iceberg-una-herramienta-sistemica/>



<https://www.youtube.com/playlist?list=PL4DwFdTO8Pg9k9nCmplx6s8Q2ebPlqnD2>

ALGODÓN DE AZÚCAR

Las propiedades emergentes explicadas con el ejemplo del algodón.

<https://youtu.be/oYaFKdaPzYA>

¡QUÉ ATASCO DE VIDA!

¿Por qué los problemas persisten a pesar de nuestros esfuerzos por resolverlos?

Si tus problemas persisten a pesar de tus mejores esfuerzos seguramente te estés enfrentando a un problema complejo.

<https://youtu.be/GTHV-NK3JUg>

ESTRÉS

Los puntos de palanca a través de un ejemplo familiar.

<https://youtu.be/XspLhHnGzVA>

APPLE

Define las fronteras de tus problemas

Una explicación sobre la necesidad de definir con claridad la frontera de tus problemas.

<https://youtu.be/L5XkSu5Z6aI>

EL HACHA

La importancia de conocer y explicitar nuestros modelos mentales.

<https://youtu.be/5IKtqVUiKMQ>

PASCUA

El inmenso poder de la retroalimentación

El efecto en el tiempo de la retroalimentación.

https://youtu.be/hQUKdWd3_Qs



Un resumen del concepto de innovación y del bucle que exploramos durante el curso.

<https://youtu.be/qLkLQ76NKsA?si=XSvyRhfd405sgKNw>



Los modelos mentales y la toma de decisiones. En este vídeo encontrarás un resumen de las preguntas que vimos en el curso para abrir el marco espacial y temporal.

https://youtu.be/FOvk_Aclv64?si=QJe5QKNEBA5YpbqP



En este vídeo tienes un ejemplo sencillo para recordar cómo se usa el iceberg para explorar la complejidad.

<https://youtu.be/zlqHNMDKJI0?si=7mTz6ACFCWF115vw>



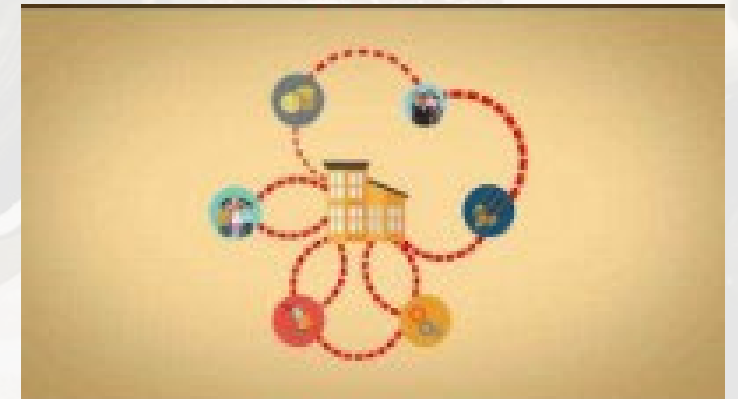
Aquí puedes ver un ejemplo de la situación que exploramos cuando hablamos de que siempre recurrimos a las personas valiosas cuando tenemos una urgencia.

https://youtu.be/_y4ll2P2-v8?si=pMoApSVKWzMKmyPs



Aquí tienes un resumen más conceptual de cómo aplicar el Pensamiento Sistémico en la búsqueda del cambio.

<https://youtu.be/XjP4xnbnrJ0?si=5KnzcJ6WHL9PwZv>



Un ejemplo de cómo aplicar el Pensamiento Sistémico a una organización.

https://youtu.be/GFED_nSY14E?si=ZQD-hsPnNFJDgJCn



agua de mayo

www.asociacionaguademayo.org