

Apuntes de Metodologías de Abordaje para un Cambio

Sin duda uno de los problemas para abordar «lo sistémico», o de manera «integral» un fenómeno, es la complejidad que ello conlleva, en particular si queremos *promover el cambio*. No pretendemos resolver este tema, en especial vinculado a *todas las dimensiones* de un *cambio profundo*, pero sí dar algunos apuntes vinculados a metodologías de abordaje *existentes*, que son complementarios a los que mencionamos en requisitos para el cambio, abordaje sistémico y territorio para el cambio y al «ver, juzgar y actuar».

Lo primera, y más elemental, es tratar de responder las siguientes preguntas:

- **qué:** definir bien de «qué» estamos hablando, analizando o encarando, el contexto del cual proviene, lo que posiblemente subyace (en particular cuestiones ideológicas, a veces personales, de historias pasadas), y lo que se encuentra vigente «cómo expectativa» y podemos objetivar en la actualidad o para el futuro próximo. Es lo primero que hay que hacer. La cuestión de los distintos significados que tienen las palabras (como metáfora «la torre de Babel», mencionada en el libro del Génesis 11:1-9) debe ser abordada de entrada para poder entender y entendernos. Respecto de la cuestión de «los datos» hay que buscar la mayor objetividad posible, sabiendo que «la verdad» siempre es incompleta y con múltiples aristas (donde también juegan nuestros «sesgos cognitivos»). El «qué» pueden ser distintos tópicos a priorizar en base a lo que consideremos cuales son los «puntos críticos» o cómo jerarquizamos los problemas (por ejemplo: la pirámide de Maslow). Ello de acuerdo con nuestra cosmovisión, sistema de ideas y valores.
- **quien/es:** Es fundamental tener un buen «mapa de

actores», sus intereses, conflictos actuales y potenciales, visiones, expectativas. y posibilidades de acuerdo. Dentro de ellos es muy relevante detectar quienes son los decisores (o liderazgos) y quienes pueden aportar conocimientos, saberes y competencias para los diagnósticos, elaboración de planes, programas y proyectos, y posibilidades de implementarlos.

- **cómo:** De lo anterior tiene que surgir la articulación de decisores e intereses y la incorporación de conocimientos. Es importante realizar una simulación previa en base a la teoría de los juegos y visualizar si se puede lograr «un equilibrio medio» o tratar de converger a «juegos ganador-ganador». En caso de lograrse, de allí deberían surgir unidades operativas (que articulan “el todo y la parte”), con sus distintos recursos, que nos permitan conducir a los resultados que esperamos. Esto se hace en el contexto de determinadas culturas, estructuras (instituciones) y redes, que interactúan en un sistema (con subsistemas).
- **dónde y cuándo:** son las coordenadas espacio-temporales. Conlleva darle «historicidad» al tema y contextualizarlo en un territorio determinado.
- **para qué y para quien:** refiere al «sentido» o «fin» que perseguimos, y por lo tanto a lograr resultados de los objetivos que nos propusimos y a quienes fueron dirigidos.
- **relación con otros «qué», «quienes» y «cómo» situados en un espacio-tiempo con diversidad de finalidades:** en el penúltimo párrafo de esta nota se plantean metodologías como **FODA y Pestel**, que incluyen la vinculación con el contexto y otras dimensiones.

Otra forma de abordaje es similar a cuando vamos a encarar un proyecto o un emprendimiento de cualquier tipo, que consiste en seguir la siguiente secuencia:

- **Visión** (se enmarca en una cosmovisión, ideología o

sistema de ideas). Es la definición de lo que una persona, organización, lugar o país quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar) con nuestros esfuerzos y acciones. Por lo tanto está relacionada con la prospectiva.

- **Misión:** es la razón de ser de una persona, equipo u organización, con lo que le permite existir y lograr su sostenibilidad. Por lo tanto está relacionada con la «identidad», la «singularidad» y con el propósito general.
- **Valores:** son las virtudes éticas o nuestros principios rectores para la acción.
- **Objetivos:** es el fin al que se desea llegar. Pueden ser generales o específicos, en el marco de una estrategia y un plan adecuado (con programas y proyectos), a revisar periódicamente (ver último punto).
- **Metas:** son la cuantificación, en el tiempo, de los objetivos.
- **Procesos (o «el cómo»):** acciones paso a paso, con una organización adecuada.
- **Indicadores de procesos y de resultados:** Pueden ser cuantitativos y/o cualitativos y nos permiten tratar de objetivar o medir si hemos alcanzado lo que nos hemos propuesto.
- **Evaluación continúa** para introducir las mejoras o cambios necesarios para lograr los resultados esperados.

Hay otras lógicas, o metodologías como la «Reder», que consiste primero en determinar los resultados que se quieren lograr (como parte del proceso de elaboración de una política y estrategia), luego la planificación y desarrollo de enfoques sólidamente fundamentados e integrados, el despliegue de esos enfoques de manera sistemática, y finalmente el evaluar y el revisar los mismos, para luego ver las mejoras que haya que implementar.

Son muy valiosos también el análisis FODA, (vinculado

al planeamiento estratégico), el análisis Pestel (con los principales elementos de contexto -y de restricciones o condicionamientos- a tener en cuenta), así como los procedimientos que establecen normativas de calidad como las ISO o EFQM, entre otros. A veces se utilizan modelos multidimensionales para aspectos específicos (ej. la competitividad entre países).

Si bien varios de los abordajes mencionados se han implementado fundamentalmente en empresas, ongs y ciudades, pueden utilizarse también para cualquier otro tipo de organización o emprendimiento a cualquier escala como puede ser el planeamiento estratégico para un país, con las adaptaciones del caso. Seguramente el primer requisito es el de encarar un cambio cultural que reoriente nuestras actitudes y acciones en una *resolución virtuosa de los conflictos pasando de relaciones de fuerza a las de armonía, equidad y -deseablemente, aunque suene utópico- de amistad social y amor, comenzando por los más frágiles y débiles*. Luego vienen instrumentos -sólo a título de ejemplos- como los que se acaban de mencionar. En el contexto de un mundo volátil e incierto, una aplicación adecuada de distintas herramientas y procedimientos pueden ayudarnos a lograr una mayor eficacia en dirección a un cambio para un mundo mejor.

PD: Aquí no se abordan metodologías de formulación y análisis de políticas públicas (en google académico hay 233.000 referencias, entre las que está este texto) y esta sección.