

# Ecología Social:

## La práctica del desarrollo de ecosistemas

Autores: Ard Hordijk y Tatiana Glad





**Amsterdam**



**Madrid**

Copyright © Noviembre de 2021 Impact Hub Ámsterdam.  
Esta obra está autorizada conforme a licencia Creative Commons 4.0  
AttributionNonCommercial (CC BY 4.0) y puede reproducirse, atribuyéndose  
a Impact Hub Ámsterdam, para cualquier fin no comercial.

# Mensaje de Ard Hordijk y Tatiana Glad

Llevamos mucho tiempo trabajando en el ámbito de la facilitación participativa y la colaboración con múltiples grupos de interés; contamos con experiencia en sostenibilidad integral y somos miembros de la comunidad Impact Hub. Este estudio responde a nuestra propia curiosidad y la necesidad que percibimos en nuestros homólogos de desgranar qué es el desarrollo de ecosistemas y cómo sirve a la necesaria transición de nuestra era.

Nos gustaría agradecer a la Cloverleaf Foundation su interés y su respaldo a la hora de profundizar en el conocimiento de la ecología social y el desarrollo de ecosistemas. También expresamos nuestra gratitud a DOEN Foundation y LNV (Ministerio de Agricultura, Naturaleza y Calidad de los Alimentos de Holanda) por respaldar la labor relacionada con la creación de ecosistemas alimentarios, de la que extrajimos lecciones que hemos incluido en este estudio.

Asimismo damos las gracias de manera especial a nuestra comunidad y a todas las personas que nos han hecho llegar sus comentarios poniendo en común sus experiencias.

# Índice

<b>Prólogo a la edición en español .....</b>	<b>5</b>	
<b>1. Fijemos el contexto .....</b>	<b>9</b>	
<b>2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»? .....</b>	<b>12</b>	
2.1 Diferencias entre redes, comunidades y ecosistemas		
2.2 Los ecosistemas como una forma de mirar al mundo		
2.3 Los ecosistemas viven		
2.4 ¿Qué hace un desarrollador del ecosistema?		
<b>3. La senda hacia la madurez de un ecosistema. Dinámica de la construcción de un ecosistema. Fases .....</b>	<b>20</b>	
Fase 1. Reunión de los grupos de interés		
Fase 2. Convergencia		
Fase 3. Atención al ecosistema y su cultivo		
Fase 4. Divergencia		
Fase 5. Materialización de nuevas formas de pensar y actuar		
<b>4. Dilemas .....</b>	<b>29</b>	
1. Solo sistemas y estructuras		
2. Hincapié en la supervivencia		
3. Demasiado hincapié en los resultados		
4. Envejecimiento prematuro y pérdida de la vitalidad		
5. Cuándo parar y cómo traspasar la función		
6. Reinventar la rueda		
7. Saturación		
8. En una olla a presión		
<b>5. ¿Qué competencias son necesarias? .....</b>	<b>33</b>	
1. Forjar relaciones humanas		
2. Conservar el contenido		
3. Infundir vitalidad y coherencia		
4. Ganarse el mandato		
5.1 Recorriendo la senda		
5.2 El desarrollo de la destreza propia		
<b>6. Una mirada prospectiva .....</b>	<b>39</b>	
<b>Referencias .....</b>	<b>41</b>	
<b>Apéndice A .....</b>	<b>45</b>	
<b>Apéndice B .....</b>	<b>46</b>	
<b>Biografías .....</b>	<b>47</b>	

# Prólogo a la edición en español

Cuando utilizamos el **término “ecosistema”** para explicar procesos o resultados que se dan de la interacción entre humanos, estamos en realidad eligiendo una visión que encierra diferencias de calado respecto a otros modelos en el entendimiento de las dinámicas sociales y económicas que se dan en nuestras sociedades.

En primer lugar, estamos eligiendo un marco proveniente de la biología que ordena y explica el mundo humano basándose en lo que observamos y conocemos de la Naturaleza. En ella, la cadena trófica o alimentaria se define como el intercambio de materia y energía entre agentes del ecosistema en un sistema que es circular, **un ciclo en el que en el que los seres vivos son nutridos por otros hasta convertirse irremediablemente en nutrientes para los demás**, es decir, dan y a la vez reciben. De hecho, el concepto “residuo” no existe en la Naturaleza -es, en realidad, una invención humana-. A lo largo de este ciclo orgánico sin fin, las dinámicas de competición entre agentes son

tan naturales como las de interdependencia y colaboración, conformando un sistema complejo y aparentemente caótico de interacciones. En un mundo en el que el ser humano está alterando de manera irreversible el planeta en el que vivimos, elegir la Naturaleza como marco para observar dinámicas sociales y económicas es elegir sostenibilidad.

En segundo lugar, al hablar de “ecosistema”, estamos eligiendo un camino difícil para explicar las cosas que nos pasan entre humanos. En un momento peligroso de la historia en el que determinadas posiciones explican los problemas del mundo mediante argumentos simplistas de causa-consecuencia directas, elegir explicaciones que se aproximan desde lo sistémico, más etéreo y complejo de explicar pero también más acertado, es en realidad un **soplo de aire fresco hoy en los debates acerca de nuestro modelo de desarrollo**. Escoger hablar de ecosistemas, es en realidad elegir una herramienta sofisticada y avanzada para enfrentar el futuro de nuestros territorios.

## Prólogo a la edición española

En tercer lugar, por su **inclusividad** como término. Todos, sin excepción, conformamos el ecosistema y todos, mediante diferentes vínculos, estamos interconectados en él. Así, nuestra supervivencia como ecosistema depende de sostenerlo en su conjunto y de **incluir a todos cuando impulsamos acciones dirigidas a superar los retos que como ecosistema tenemos** ¿les suena? Colaboración y acción conjunta y sistémica para conseguir un desarrollo sostenible que revierta el cambio climático y alcance la Agenda 2030 lo antes posible.

En noviembre de 2020, la red ibérica de Impact Hub lanzó el Índice de Ecosistemas de Impacto, el primer informe que define, mide y establece un ranking de los ecosistemas más vibrantes de nuestro país. A partir de ese trabajo, hemos apoyado y asesorado a gobiernos regionales y autonómicos a entender mejor sus ecosistemas, a diseñar hojas de ruta adecuadas para ellos y a accionarlos y dinamizarlos de la manera más estratégica posible. Una pieza más del puzzle tras 17 años de trabajo observando e investigando, pero también desarrollando ecosistemas de

primera mano y de manera empírica, desarrollando y testando metodologías desde la primera línea.

En esta nueva investigación, **liderada de manera magistral por Tatiana Glad y Ard Hordijk desde Impact Hub Amsterdam**, atendemos al resultado de un cuidado proceso en el que se han llevado a cabo ejercicios de exploración documental, entrevistas, diferentes grupos de discusión y talleres con más de 60 desarrolladores de ecosistemas en diversos contextos, a lo largo de años de trabajo, en diferentes marcos de colaboración y cambio sistémico. Este es un ejemplo brillante de cómo **nuestra red funciona como herramienta única de recopilación y generación, contraste y finalmente transmisión de conocimiento a nivel mundial**. Un conocimiento que, lejos de pretender quedarse en la estantería de la biblioteca y debido a nuestra alma “maker”, está diseñado para pasar directamente a la acción.

¿Qué es un desarrollador de ecosistemas y qué pretende? ¿En qué se diferencia el término ecosistema de otros similares como red o

comunidad? ¿Los ecosistemas tienen edad según su nivel de madurez? ¿Se expanden o contraen y esto es positivo o perjudicial? ¿Su desarrollo se puede pautar en fases que nos ayuden a entender qué estrategia seguir en cada momento? ¿Qué dilemas enfrentaremos como desarrolladores de ecosistemas y mediante qué habilidades podremos resolverlos? Estas son solo algunas de las preguntas que sobre las que este documento que tiene entre manos, pretende arrojar luz.

Desde la red Impact Hub, la mayor red de comunidades de emprendimiento de impacto del mundo, tenemos el agrado de presentar en nuestra lengua española **“Ecología Social: La práctica del Desarrollo de Ecosistemas”**. Esperamos que lo disfruten tanto como nosotros elaborándolo y, sobre todo, que les sea útil en su lucha por hacer de este un mundo más justo y verde.

---

**Alberto Alonso de la Fuente**  
Head of Public Alliances de Impact Hub Madrid

*“La emoción es el motor del crecimiento. Goza la libertad de considerar tu trabajo como maravillosos experimentos, intentos, ensayos y errores. Adopta un enfoque de largo plazo y permítete todos los días la diversión de fracasar”.*

Bruce Mau, diseñador e innovador

# 1

## Fijemos el contexto

Nos encontramos en una situación de urgencia creciente en la que es ineludible impulsar la transición a un mundo más justo y sostenible en el ámbito alimentario, energético, sanitario o educativo, entre otros ámbitos. Hemos detectado que existe una necesidad cada vez mayor de modificar este trabajo de transición, en sus fases iniciales —que se han centrado en crear nuevas formas de pensar y actuar—, hacia una formación y nuevo dimensionamiento de los métodos empresariales actuales.

Dado que ha aumentado la necesidad de encontrar soluciones sostenibles, durante la crisis de la COVID-19 nos hemos preguntado: ¿Cómo podemos generar las condiciones óptimas para favorecer la adaptación a estos nuevos métodos y formas empresariales? ¿Cómo podríamos crear vínculos saludables entre diferentes organizaciones —tanto las que ya están arraigadas en el sistema dominante actual como las que están surgiendo como innovadoras— para alcanzar resultados de beneficio común?

Como facilitadores, desarrolladores y generadores de ecosistemas, desde Impact Hub hemos reflexionado acerca de nuestras experiencias

en liderazgo participativo. Queremos poner en común aprendizajes sobre cómo seguir desarrollando y reforzando las prácticas necesarias para llevar a cabo esta dinámica de transición hacia una economía sostenible. Esta reflexión se basa en nuestra experiencia en el marco de la comunidad<sup>1</sup>, tanto en lo relativo al desarrollo de una ecología social de emprendedores y grupos de interés dispuestos en torno a cuestiones clave para favorecer la transición desde un sistema obsoleto a uno nuevo, como en lo que respecta a la acogida de una comunidad más amplia de artífices de impacto en diferentes contextos. Nuestro estudio se ha regido por conversaciones con otros profesionales homólogos y tiene como fin ayudarnos a comprender los siguientes pasos para madurar el enfoque de nuestro ecosistema, desde una nutrida red inicial a una comunidad de impacto colectivo reforzada capaz de alcanzar la corriente dominante e incidir en ella. Hablando con homólogos en el transcurso de nuestra investigación, hallamos un sentido compartido de la curiosidad por cómo mejorar nuestras capacidades para alimentar y acoger ecosistemas que implican a las personas con ideas y energía para acelerar el gran cambio que necesita la sociedad.

---

<sup>1</sup> En concreto, la comunidad de Impact Hub Ámsterdam

## 1. Fijemos el contexto

Concluimos que se habla mucho al respecto, pero que existen muy pocos análisis fundamentados o documentación escrita en que se explique cómo iniciar y desarrollar ecosistemas sociales; si bien hay diversas herramientas para trazar ecosistemas y técnicas de facilitación participativa, existen pocas sobre el desarrollo de ecosistemas como proceso distintivo. De nuestras conversaciones, concluimos que existe un consenso general de que los ecosistemas sociales son difíciles de explicar y complicados de «gestionar», pero aun así brindan un enfoque significativo porque permiten:

- hallar y colaborar con socios diversos, pero igual de valiosos
- aprender en paralelo, experimentar e integrar nuevas formas de proceder
- forjar redes de confianza que trascienden los «proyectos»

La reflexión que recogemos a lo largo de las siguientes páginas es el resultado de un análisis llevado a cabo durante tres meses mediante:

- investigación documental sobre ecosistemas sociales y enfoques con difusión (artículos, documentos, podcasts)

- entrevistas con otras partes interesadas en la ecología social o que trabajan con ella
- entrevistas con especialistas en biología e investigación sobre innovación social en el ámbito de la sostenibilidad, así como con personal académico que trabaja con un enfoque hacia los procesos con múltiples grupos de interés con base en el ecosistema
- una serie de tres grupos temáticos con 14 desarrolladores del ecosistema en diversos contextos
- un grupo temático con un grupo seleccionado de participantes de una iniciativa del ecosistema alimentario de Impact Hub en Holanda para reflexionar sobre los dos últimos años del ecosistema y abordar su futuro
- pequeños talleres con profesionales homólogos de nuestra red, tanto comisariados como abiertos al público, para validar las primeras conclusiones y recabar aportaciones
- un análisis de nuestras propias experiencias a lo largo de los años de trabajo con diversos marcos de colaboración y cambio sistémico y su aplicación

## 1. Fijemos el contexto

En este trabajo ponemos en común lo que hemos aprendido sobre: qué queremos decir cuando hablamos de ecosistemas –específicos– (capítulo 2), cómo los vemos evolucionar y madurar a lo largo del tiempo (capítulo 3 y apéndice A), cuáles son los dilemas con que nos encontramos (capítulo 4) y cuáles son algunas de las competencias clave que los desarrolladores del ecosistema consideran necesarias durante la evolución del ecosistema (capítulo 5 y apéndice B).

Al profundizar en esta investigación, hemos descubierto por un lado las limitaciones de recursos, en concreto, al abordar el desarrollo de ecosistemas. Sin embargo, por otro lado hemos visto diversos campos relacionados, como el creciente trabajo de exploración de ecosistemas de emprendimiento (tecnológico), el ámbito de la innovación social, prácticas como el arte del liderazgo participativo, la liberación de estructuras, MeshWorks y laboratorios sociales, los diversos ámbitos del trabajo con múltiples grupos de interés y la teoría de la transición.

Durante la realización de este trabajo, hemos reflexionado con otros/as profesionales y hemos concluido que los especialistas compartimos preguntas similares así como un reto común:

el de cómo posicionar el valor del trabajo para dotarlo de capacidad y financiación suficientes. Nuestra curiosidad no termina con este artículo, sino que esperamos que constituya una base para una colaboración constante más rica entre especialistas de la comunidad Impact Hub y otros entornos.

Si queremos reconocer que hemos centrado este trabajo en ecosistemas específicos y, aunque hay otros tipos de ecosistemas sociales que también nos hemos encontrado, los aspectos que más curiosidad nos han suscitado han sido la direccionalidad y la temporalidad que hemos observado. Es decir: cómo se han iniciado los ecosistemas específicos y cómo han evolucionado —e involucionado— en respuesta a cómo han avanzado —o no— en la cuestión que trataban de abordar en un primer momento. Entendemos que esta experiencia difiere de otros ecosistemas (geográficos, sectoriales, organizativos, etc.) en que el foco bien puede centrarse en el mantenimiento y la continuidad de los recursos que se destinan al ecosistema a lo largo del tiempo; esperamos que nuestros aprendizajes también brinden a dichos ecosistemas percepciones de utilidad.

*“Nuestra curiosidad no termina con este informe, sino que esperamos que constituya una base para una colaboración constante más rica entre especialistas de la comunidad”.*

# 2

## ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

En su trabajo con personas emprendedoras, Impact Hub Ámsterdam se dio cuenta tanto del creciente número de startups de alimentación sostenible, así como del interés, cada vez mayor, por parte del mercado (entre consumidores, inversores y responsables normativos). Impact Hub Ámsterdam impulsó sus propias iniciativas de incubación y aceleración para reunir un ecosistema de grupos de interés relevantes en torno a los emprendedores. De esta forma, busca favorecer que las empresas alimentarias innovadoras y sostenibles estén preparadas para el mercado y para la inversión; y contribuir así a acortar la cadena entre los productores de alimentos y sus consumidores.

El ecosistema de alimentación sostenible de Impact Hub conecta a emprendedores sociales, inversores, empresas, centros de conocimiento, intermediarios y gobiernos con el objetivo común de colaborar en la aceleración de la transición a un sistema alimentario más sostenible. Cada organización desempeña su propia función en el ecosistema: los inversores aportan capital, los emprendedores sociales innovan, las empresas potencian la escala y los intermediarios hacen posibles las conexiones y velan por la puesta en común de los conocimientos. Al evolucionar el ecosistema, los diversos innovadores y habili-

tadores del entorno alimentario neerlandés forjaron diferentes coaliciones temporales sobre diversas cuestiones e iniciativas.

En Brasil, la OIT, dos asociaciones empresariales y el socio fundador C&A Institute (Laudes Foundation), con el respaldo de Reos Partners Brazil, pusieron en marcha en 2017 Sustainable Fashion Lab, en que se dan cita trabajadores del sector textil, marcas y participantes del sector minorista, emprendedores, el sector público, el mundo académico, asociaciones y sindicatos, institutos y fundaciones, organizaciones internacionales y de la sociedad civil y medios de comunicación, entre otros.

Tras concebir cuatro supuestos que describen posibles situaciones futuras del sector de la moda en Brasil, el equipo elaboró un mapa de sistemas e identificó palancas de cambio clave; de hecho, concibió una teoría del cambio para lograr su visión de un sector de la moda sostenible y justo para 2027 y, en los últimos cuatro años, ha creado 26 iniciativas multi-sectoriales para hacer frente a seis retos clave (condiciones de trabajo y desigualdades, cultura y consumo, modelo de negocio, educación, ciencia y tecnología, impacto medioambiental y políticas públicas) creando prototipos, llevando a cabo pruebas y reiterando diversas iniciativas.

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

La Sustainable Fashion Collaboration, como se la conoce actualmente, se ha convertido en una plataforma de colaboración e innovación continuas para contribuir a la transición hacia un sector de la moda sostenible y justo. Se avanza en esa dirección dimensionando y desarrollando soluciones nuevas y existentes, influyendo en las políticas públicas, creando mecanismos financieros para invertir en soluciones sostenibles, reforzando de manera continuada las relaciones y promoviendo la colaboración entre participantes clave del sector de la moda.

Estos son ejemplos de lo que denominamos “ecosistemas específicos”.

Los **ecosistemas específicos** son un grupo interconectado de organizaciones que llevan a cabo funciones complementarias. Tales organizaciones se dedican a una cuestión concreta, con un fin o un rumbo comunes. Si nos fijamos más de cerca, comprobamos que detrás de las organizaciones, el ecosistema lo conforman efectivamente personas que trabajan al servicio de las organizaciones. Estas relaciones —o el capital social— que las personas tejen las unas

con las otras son la base de las relaciones y la conectividad de las organizaciones.

Durante nuestra investigación, concluimos que las personas entrevistadas mencionaban **características** muy similares de estos ecosistemas. *Routledge Handbook of Research Methods for Social-Ecological Systems* describe estas características de manera integral y coherente. Con base en esta reflexión, experimentamos nuestros sistemas específicos como sigue:

- **Basados en relaciones**, es decir, las relaciones y las interacciones entre las personas y las organizaciones del sistema son más importantes que las propiedades de las personas y las organizaciones mismas.
- **Dotados de capacidades de adaptación.** Las numerosas interrelaciones del sistema crean procesos de valoración que permiten al ecosistema ajustarse continuamente y adaptarse al cambio de las condiciones, propiciado bien por el propio sistema, bien por factores externos. Manon Klein, de Impact Hub Ámsterdam, brindó un ejemplo muy elocuente al respecto al explicar la dinámica función de Impact Hub Ámsterdam en el ecosistema

alimentario local. Impact Hub Ámsterdam comenzó a organizar incubadoras (2010) y aceleradoras (2013) para emprendedores sociales y a crear una comunidad en torno al emprendimiento de impacto, trabajando en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sigue haciéndolo, pero en los últimos años Impact Hub Ámsterdam ha decidido centrarse en cuestiones específicas, como la economía circular y las cadenas alimentarias sostenibles. Cuando Impact Hub Ámsterdam detectó una brecha entre el creciente número de startups de alimentación sostenible y el mayor interés en el mercado, decidió llevar a cabo una iniciativa específica sobre alimentación, más allá de la incubación y la aceleración: Impact Hub Sustainable Food Ecosystem. Al principio, Impact Hub Ámsterdam necesitaba descubrir su función y su aportación específicas y, gracias a las constantes valoraciones de otros participantes, dio con que su papel único era descubrir emprendedores sociales innovadores y asociarlos con los participantes más generalistas, además del papel más global de ser «el pegamento»

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

del sistema social, manteniendo vigentes relaciones existentes, conectando a personas y organizaciones y acogiendo la aparición de relaciones nuevas y más profundas.

- **Dado que las dinámicas de interacción que se producen en el seno del ecosistema a menudo son no lineales, sino complejas en su causalidad y emergentes, percibimos que pequeños cambios se pueden traducir en efectos sustanciales y sorprendentes, o viceversa.** Nos viene a la mente la historia compartida de una iniciativa internacional para trabajar en alimentación sostenible con una serie de talleres muy intensivos y en profundidad. Al final, una conversación durante un viaje de seis horas en autobús en que el empleado de una empresa y un activista medioambiental se sentaron juntos casualmente resultó ser uno de los momentos más potentes, pues llevó al trabajador de la empresa a poner en marcha un amplio programa de sostenibilidad que más tarde se reconoció como puntero en el sector. Surgirán nuevas cualidades, relaciones y soluciones, soluciones que no se pueden deducir o comprender con base únicamente en información relativa a sus partes.

- **Sin delimitaciones claras.** Resulta muy complicado discernir entre qué personas y organizaciones pertenecen al ecosistema y cuáles al entorno general.
- **Dependientes del contexto.** En diferentes contextos, los ecosistemas tomarán formas distintas. Un ecosistema en Brasil en torno al sector de la moda sostenible encarnará una forma y tipos de interacciones diferentes con respecto a un ecosistema sobre diversidad e inclusión en Países Bajos. Además, si el contexto cambia, el ecosistema cambia y los elementos del sistema podrían asumir un papel o una función diferentes.

Estas características se han tornado evidentes a través de todas las historias compartidas con nosotros, si bien un compañero, Alberto Alonso de la Fuente, de Impact Hub Madrid, también se refirió a cómo el concepto biológico de un ecosistema habitualmente representa a organismos vivos, pero también a su entorno «inerte», y cómo esta realidad podría ser especialmente relevante cuando abordamos este trabajo en el contexto general de cambio social y medioambiental en que trabajamos muchos de nosotros.

Esto hace que, como desarrolladores del ecosistema, llame nuestra atención la relación con el entorno creado en el que podemos movernos y con el que podemos movernos, con independencia de que se trate de un entorno físico, normas tácitas o estructuras reglamentarias formales que existen y afectan a nuestro comportamiento y nuestra percepción, puede que hasta influyendo de manera implícita en las características de un ecosistema y cómo evoluciona (o no).

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

### 2.1

### Diferencias entre redes, comunidades y ecosistemas

Durante nuestra investigación, comenzamos a darnos cuenta de que algunos desarrolladores del ecosistema empleaban expresiones diferentes para referirse a trabajos similares. Por ejemplo, Dona Geagea (Dra., NEWAVE-Next Water Governance, anteriormente, Waterlution) hablaba de «construir comunidades»; Christel Scholten (Reos Partners Brazil), de «crear plataformas de colaboración»; Annemieke Roobeek (Nyenrode Business University y la consultora MeetingMoreMinds), de «redes de redes de redes». Nos dimos cuenta de que, en ocasiones, los términos se intercambian, pero existen matices.

Así pues, solicitamos a las personas entrevistadas explicar cómo percibían las diferencias.

A partir de ahí, forjamos el siguiente esquema. Las redes son más transaccionales: nos unimos a ellas si percibimos que añaden valor o nos son de utilidad. Los miembros de comunidades tienen un vínculo más fuerte y perciben que comparten valores con otros miembros; también está claro quién forma parte de la comunidad y quién no. En los ecosistemas, hay más diferencias y también complementariedad entre las personas y las organizaciones, pues persiguen una direccionalidad (común).

Red	Comunidad	Ecosistema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más transaccional</li> <li>• Se puede decidir formar parte de ella mientras resulta útil</li> <li>• Delimitaciones menos claras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autodeterminación de pertenencia</li> <li>• Mayor cercanía</li> <li>• Valores compartidos</li> <li>• Más estática que el ecosistema</li> <li>• Delimitaciones claras</li> <li>• Vínculos sólidos</li> <li>• Los participantes perciben que tienen algo en común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo interconectado de organizaciones que llevan a cabo funciones complementarias</li> <li>• Visión más de sistema</li> <li>• Plataforma de colaboración, sin una colaboración específica</li> <li>• Redes de redes de redes</li> <li>• Direccionalidad</li> <li>• Dinamismo, cambio constante</li> </ul>

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

En ocasiones, hemos escuchado la descripción del desarrollo de una red a un ecosistema: las personas se conocen en congresos, conferencias o eventos, espacios habituales de interconexión; algunas llegan a conocerse mejor y descubren que comparten una perspectiva o valores determinados y aspiran a algo que comparten; y empiezan a organizarse en comunidades y profundizan sus relaciones a medida que comparten sus dilemas y aprenden juntas. A partir de ahí, puede surgir el impulso para colaborar y lograr una repercusión conjunta; además, según vaya surgiendo una necesidad de conectar con otras personas y organizaciones más allá de su propia comunidad, comenzarán a tejer y reforzar relaciones en torno a ese objetivo común, así como a forjar vías más simbióticas de trabajar hacia ese objetivo.

Estas tres figuras no son excluyentes entre sí y se pueden dar a la vez. Por ejemplo, las comunidades podrían formar parte de diversos ecosistemas diferentes, los cuales pueden ser distintos en alcance y escala. Creemos que resulta de utilidad hacer esta distinción porque detectamos frustración en algunas comunidades

y desarrolladores del ecosistema ante el uso excesivo de estas expresiones cuando no van acompañadas por la profundidad necesaria para un desarrollo auténtico de la comunidad o de un ecosistema social más complejo, pues el sentido se diluye. Asimismo, algunos de nuestros homólogos internacionales destacaron el uso del lenguaje y del contexto cultural. La palabra «red» en algunas culturas denota vínculos laxos, mientras que en portugués «trabajar conjuntamente en una red» transmite un trabajo conjunto más entrelazado que en inglés. En algunos contextos, «plataforma» constituye una referencia funcional (en ocasiones, tecnológica), mientras que en otros significa un marco de igualdad en el que estamos todos juntos. A lo largo de todas nuestras conversaciones, se ha mencionado que no es fácil lograr una colaboración verdadera, así como la necesidad de avanzar más allá de una implicación superficial de múltiples grupos de interés hacia un proceso de forja de relaciones más interdependiente y simbiótico en el tiempo para lograr un cambio duradero en las formas en que se crean los sistemas y en la manera en que nos comportamos con ellos y dentro de ellos.

*“No es fácil lograr una colaboración verdadera. Hace falta avanzar más allá de una implicación superficial de múltiples grupos de interés para lograr un cambio duradero”.*

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

### 2.2

#### Los ecosistemas como una forma de mirar al mundo

---

Hasta ahora, hemos abordado nuestra definición de «ecosistema» como un grupo interconectado de organizaciones que llevan a cabo funciones complementarias y de qué manera se relacionan con redes y comunidades. Pero durante nuestra investigación también surgió otra visión de qué son los ecosistemas: nos sorprendía cuando algunas personas denominaban «ecosistema» incluso a una conversación entre dos personas.

Esto nos dejaba claro que los ecosistemas no son únicamente algo específico o colectivo, sino también una perspectiva del mundo que albergan numerosos desarrolladores del ecosistema, también nosotros. Se trata de una perspectiva en la que concebimos fundamentalmente las relaciones y la interdependencia entre diferentes participantes y elementos, en primer lugar. ¿Recuerda aquella ilusión óptica en que se puede ver a una señora mayor, pero también a una mujer joven si se mira de otra forma? Podemos mirar al mundo y observar y centrarnos en las características de las personas y las organizaciones o —desde la perspectiva de un ecosistema— asistir a la interacción entre ellas de las relaciones y las dinámicas.

El mundo se ve muy diferente con ese cambio de orientación. Con esa perspectiva, el foco se centra en el conjunto, en todo el sistema, el dinamismo de las relaciones y las interacciones entre las personas y las organizaciones. Además de las comunidades en que también se hace hincapié en las relaciones, el foco de una perspectiva de los ecosistemas se centra más en la complementariedad que en lo común, es decir, la atención no se centra tanto en el cómo y si las personas y las organizaciones son las mismas con los mismos valores, sino en si son plurales y si podrían complementarse.



## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

### 2.3

#### Los ecosistemas viven

---

Uno de los atributos clave de este trabajo es la reivindicación de que **nuestros ecosistemas sociales «viven»; se trata de relaciones humanas en acción, con una cultura constante del sentido y el significado.** Los entrevistados describen la cultura y los valores de los ecosistemas con que trabajan como elementos que viven en una cultura de generosidad. Annemieke Roobeek habla sobre la actitud de dar, dar y dar. En uno de los podcasts, Bruggenbouwen met Ecosystemen, presentado por Rolf van Haren e Yves Feijen, entrevistan a Dirk van Meer, que trabaja activamente con equipos de estudiantes en Brainport Eindhoven, ecosistema de empresas tecnológicas, startups, estudiantes y centros de conocimiento. Dirk describe la cultura del ecosistema en Brainport Eindhoven también como una cultura de entrega y contribución al conjunto. Un ejemplo elocuente es que si algún estudiante le enviara un correo electrónico al CEO de una tecnológica planteándole una pregunta, recibiría una respuesta al día siguiente, adoptando el CEO una actitud de cómo puedo contribuir al conjunto. Si el conjunto del ecosistema es sólido, también lo será en última instancia para cada

uno de sus miembros. Stephanie Arrowsmith (Impact Hub Yakarta) apuntó que, a medida que el ecosistema se desarrolla, percibe en las personas una mayor conciencia acerca del todo, de la dependencia del conjunto y un reconocimiento de las interdependencias entre las diferentes personas y las organizaciones.

Margot Vandervoort de Willicroft, dedicada a la producción de queso a base de vegetales en Ámsterdam, también describe que, en primer lugar, forja relaciones con las personas del ecosistema alimentario de Impact Hub y que, con posterioridad, puede proponer cuestiones que hacer conjuntamente, de forma que **el foco se centra principalmente en la relación, no en la transacción.**

También consideramos interesante la manera en que las personas y las organizaciones se relacionan con la competencia. Las personas del ecosistema alimentario de Impact Hub describen que, a medida que el ecosistema se desarrolla, su perspectiva pasa de una visión de ganancia-pérdida, “cómo me beneficio yo”, de escasez, a una perspectiva en que hay sitio para todas las organizaciones, en

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

que se fomenta la colaboración frente a la competencia y se vira hacia un pensamiento de la abundancia. Las organizaciones participantes reciben útiles valoraciones que las ayudan a centrarse en su valor añadido específico, su nicho en el ecosistema.

Roel During, investigador de innovación social y patrimonio cultural en Wageningen Environmental Research, indicó que para algunas personas en la cultura neerlandesa la dependencia se percibe como algo negativo: existe una necesidad de ser la persona propia de uno mismo e independiente.

En ecosistemas algo más maduros, la actitud cambia con el tiempo y las personas comienzan a experimentar la belleza de estas interdependencias. De manera más poética se expresa Andreas Weber, biólogo, filósofo y escritor de la naturaleza, al referirse a los ecosistemas como procesos de amor y cómo esta conciencia de interdependencia puede desarrollarse hasta la sensación y la perspectiva de que mi fin es reforzar el tuyo.

Sido van der Meulen, de Cloverleaf Foundation y 4Perspectives, destaca la importancia de alinear el fin personal con el fin colectivo a la hora de trabajar para lograr cambios de calado en el mundo.

*“A medida que el ecosistema se desarrolla, su perspectiva pasa de una visión de escasez (“cómo me beneficio yo”) a un pensamiento de abundancia y se fomenta la colaboración frente a la competencia”.*

## 2. ¿A qué nos referimos con «ecosistemas específicos» y «desarrolladores del ecosistema»?

### 2.4

#### ¿Qué hace un desarrollador del ecosistema?

---

Un desarrollador del ecosistema es una persona o una organización que adopta la perspectiva del todo y asume el surgimiento de relaciones nuevas y más profundas para crear un impacto mayor a fin de lograr un fin común. Para utilizar una metáfora biológica, un desarrollador del ecosistema transporta energía y nutrientes de un lugar a otro y conecta diferentes especies, contribuyendo a alimentar el conjunto del sistema vivo.

Anouk Talen, que se dedica a facilitar transiciones de sostenibilidad y participó en la fundación de Proto-Zoöp, nos indicó que «desarrollar» puede tener una connotación más masculina y nos hizo ver que, para nosotros, la expresión contiene la parte más masculina de hacer, dirigir, crear un enfoque, etc. y las cualidades más femeninas de acoger, posibilitar, cuidar, tejer y cultivar.

Podría verse al desarrollador o desarrolladora del ecosistema como un participante externo del sistema, pero no es así como la mayoría de los desarrolladores se consideran a sí mismos. También forman parte integral del ecosistema

y desempeñan una función y un papel específicos. Varios desarrolladores del ecosistema con los que hablamos se remiten a sus viajes de reflexión y crecimiento personal según experimentan y asisten a la maduración del ecosistema, y necesitan aprender más sobre las dinámicas de la inclusión, la capacidad y la sociedad, ampliando sus propios límites del aprendizaje a lo largo del camino. Esta evolución se suele lograr ampliando la diversidad de los equipos en que se basan para contar con más perspectivas y un conjunto de habilidades más rico a que acceder al servicio de la evolución del ecosistema.

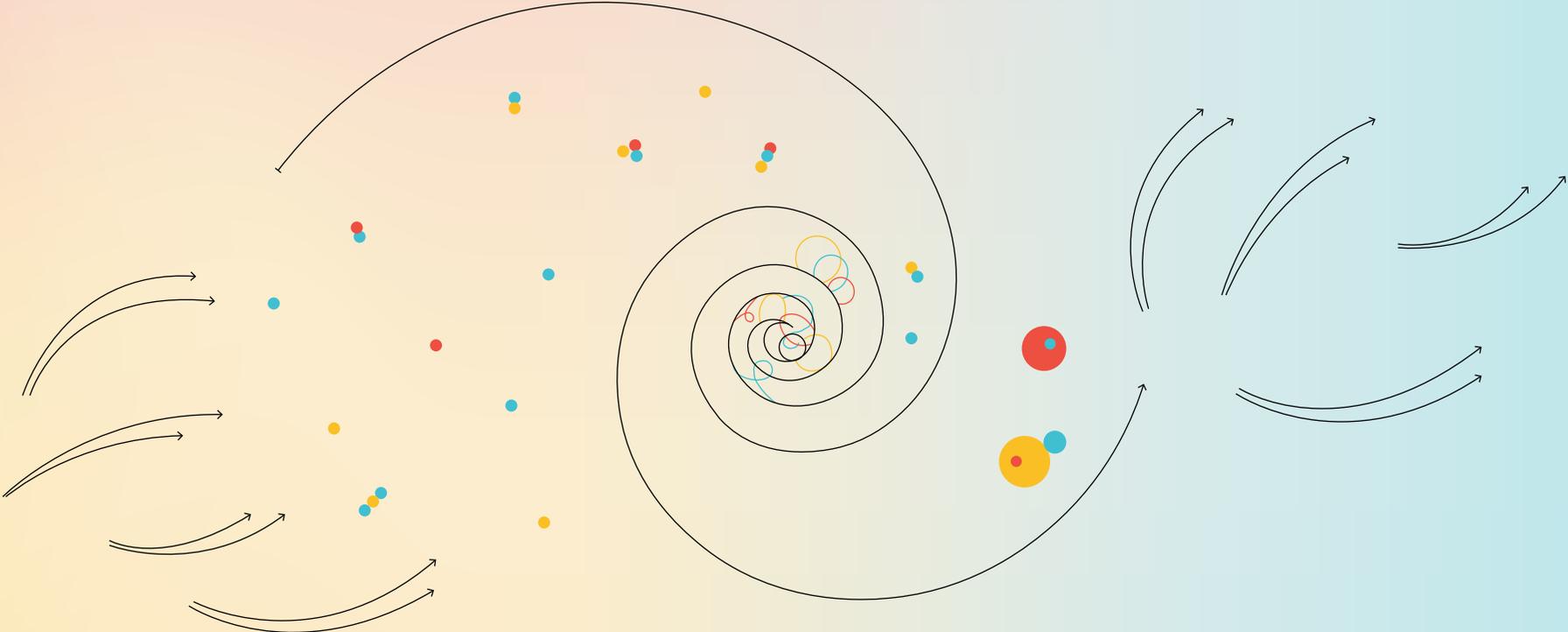
# 3

## La senda hacia la madurez de un ecosistema

Si nos fijamos en cómo se desarrollan o «se inician» los ecosistemas, desde el punto mismo de partida, es importante ser consciente de que los ecosistemas ya existen en todos los casos: las personas y las organizaciones ya están ahí y cuentan con relaciones ciertas las unas con las otras y con los contenidos que les importan. **Una organización no puede poseer un ecosistema.** A partir del statu quo actual, surge una nueva necesidad, algo cambia en el ecosistema o en el contexto o las personas perciben que las prácticas actuales están llegando a sus límites y de este modo surge la necesidad de hacer las cosas de una manera distinta y, con ello, una necesidad de (inter)acciones nuevas y diferentes. Según las personas y las organizaciones del ecosistema van atravesando las dinámicas cíclicas que describimos en nuestro trabajo, pueden incrementar la complejidad y la variedad de las relaciones existentes en los ecosistemas, lo que permite que las personas y las organizaciones presentes en ellos se enfrenten a cuestiones cada vez más complejas.

El carácter cíclico del siguiente diagrama (y que también se recoge en el apéndice A) es fruto de diferentes conversaciones. Al poner en común experiencias de cómo parecen evolucionar (o no) los ecosistemas en que participamos, en cuanto a su acogimiento, fue Tamar Berger, consultora especializada en el desarrollo de la comunidad —actualmente, trabaja en BIND Consultancy y, con anterioridad, en Impact Hub—, quien destacó que un desarrollador del ecosistema en un momento dado empieza con una función determinada, después la desempeña y finalmente acaba. Al igual que sucede en la naturaleza con un organismo que madura a lo largo de un ciclo de vida natural, abandona en última instancia su papel en el ecosistema y, en el proceso, nutre al conjunto. En ecosistemas específicos, hemos asistido a la tendencia natural hacia la materialización o la integración de nuevas formas de hacer y de pensar; puede que otros tipos de ecosistemas sigan adelante de maneras más estructuradas o formales o con más recursos.

# Dinámica del desarrollo de ecosistemas



Fase 1  
**Reunión de grupos de interés**

Fase 2  
**Convergencia**

Fase 3  
**Atención al ecosistema y su cultivo**

Fase 4  
**Divergencia**

Fase 5  
**Materialización de nuevas formas de pensar y actuar**

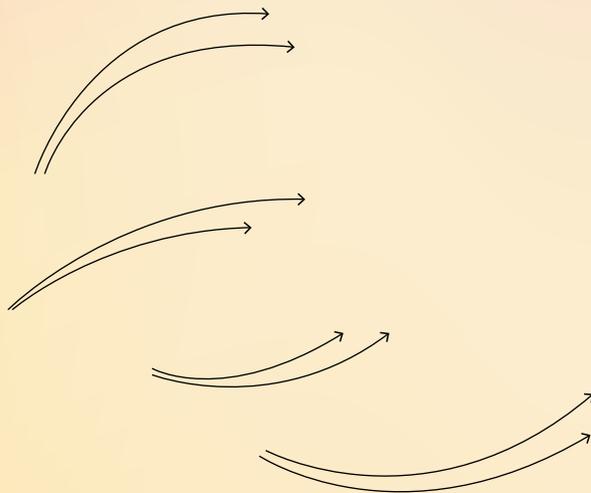
### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

Veamos las diferentes fases:

#### Fase 1

#### Reunión de los grupos de interés

---



En algunos ecosistemas ya existían diversas conexiones entre los miembros de determinados grupos de interés, pero a algunos de ellos les complacía que se les reuniera en torno a un sentido compartido más específico sobre qué pueden hacer de manera diferente, en lugar del statu quo del que ya participan —es el caso, por ejemplo, de empresas del sector alimentario que entran en contacto con nuevos innovadores que abordan la transición alimentaria—. Puede que exista un sentido de cambio creciente y un «gusanillo» por hacer algo de un modo distinto. Un primer paso a la hora de reunir a quienes comparten ese «gusanillo» es mencionar y comprobar expresamente lo siguiente: «¿reconocen esto?», «¿de qué forma sería de utilidad abordar esta cuestión para su trabajo actual?»

Esta fase se caracteriza por un anhelo por algo nuevo y descubrirlo junto a otras personas «sobre el terreno». Según la visión que Anouk Talen puso en común, puede ser también un momento para que los participantes del ecosistema se deshagan de creencias antiguas para avanzar hacia un espacio nuevo y más generador. Es en ese espacio donde la reunión puede surgir de un modo natural de un grupo o la puede invocar una organización —o una persona— que perciba el potencial de reunir el ecosistema en torno a una cuestión o un tema común.

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

## Fase 2

### Convergencia



Según aumenta el interés, los diferentes participantes comienzan a converger en torno a un fin común o a explorar el fin, si este aún no queda claro. Christel destacó cómo Sustainable Fashion Lab echó a andar en Brasil: los dos primeros años los dedicaron principalmente a desarrollar las relaciones, el continente, percibiendo posibles futuros, evaluando sistemas y explorando una teoría compartida de cambio. Su función como desarrolladora del ecosistema consistió en gran medida en alimentar las relaciones y construir una perspectiva común hacia los sistemas.

Consideramos que la convergencia se puede dar de dos maneras: mediante un compromiso con la relación, en primer lugar («estamos en esto juntos») y confiando en que surgirá un fin común atractivo

que lleve al grupo a su siguiente nivel o mediante contenidos con un fin indicado («x necesita llevar a cabo una transición») y que invite a los jugadores interesados a iniciar un proceso juntos.

Sin embargo, como nos indicó Roel al escuchar las historias de otros especialistas, de nuestra descripción hasta ahora podría parecer que esta fase de convergencia fluye a su siguiente

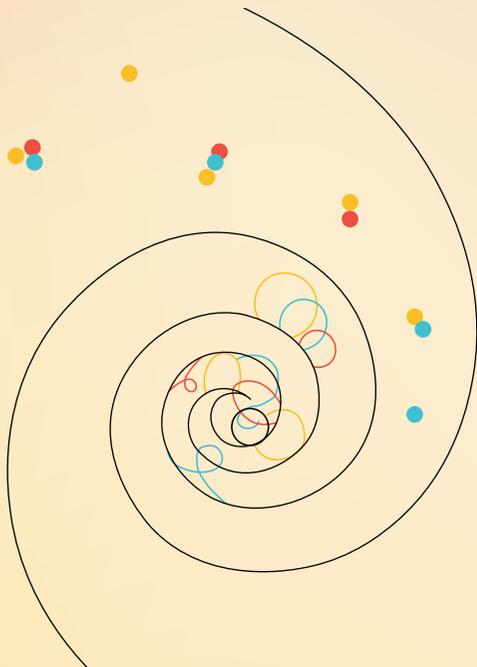
fase sin problemas, cuando en **realidad esta fase es caótica**, pues personas y organizaciones compiten por determinados recursos y funciones del ecosistema, negociando ideas e ideologías y tratando de dar sentido hacia dónde avanza el conjunto —y concluir si les merece la pena invertir tiempo y recursos en él, al tiempo que se embarcan en este proceso de eclosión, impredecible pero prometida—.

Es en esta fase en que se produce la convergencia natural y donde Annemieke destaca la importancia de integrar a nuevos participantes, alimentando la confianza y acogiendo con franqueza y curiosidad, así como animando, al tiempo, que los participantes reflexionen sobre su propia función según exploren su compromiso. Los especialistas describen esta fase como un momento en que la atención se torna introspectiva, conectando los unos con los otros, dotando de sentido al posible proceso y perfilando la intencionalidad. Al mismo tiempo, un desarrollador del ecosistema puede darse cuenta de que aún no se encuentran representadas en el ecosistema determinada función o especialización y, así pues, invite a otras personas a participar u otras personas den un paso adelante por iniciativa propia y se ofrezcan a participar.

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

#### Fase 3

#### Atención al ecosistema y su cultivo



En este punto, la tarea se vuelve más introspectiva para profundizar y forjar relaciones más simbióticas; el desarrollador del ecosistema debe prestar atención a dinámicas como la relación entre participantes más pequeños y más grandes y cómo hacer posible una colaboración óptima, sin perder de vista la posibilidad de que se deba invitar a alguien más al ecosistema para que aporte especialización o la perspectiva que falte.

A medida que el ecosistema crezca e inicie acciones para lograr un impacto externo, la cultura interna evoluciona y la cultura —estado interior— y la cohesión se vuelven más importantes. Christel apunta lo siguiente: «El tercer año se tornó más tangible, las ideas se transformaron en programas piloto e iniciativas, surgieron recomendaciones para el sector y se plantearon cuestiones financieras y reglamentarias, así como dinámicas de capacidad». El ecosistema se vuelve más complejo porque la interacción entre las culturas y las prácticas de organizaciones individuales se entrelazan con la cultura emergente del ecosistema colectivo. El desarrollador del ecosistema debe prestar atención a las diversas dimensiones de esta

fase; en este momento, puede contribuir positivamente contar con una perspectiva integral.

Basarnos en el modelo de la teoría integral con cuatro cuadrantes nos ayuda a desentrañar las diferentes maneras de comprender la dinámica entre las experiencias individual-colectiva e interna-externa. Podemos encontrar un ejemplo de cómo se manifiestan estas dinámicas en el ajuste constante de las creencias, los valores, las emociones y los pensamientos de cada uno, que pueden confluir —o no— con la visión del mundo y la cultura colectivas que aparecen en la experiencia de grupo. Otro ejemplo, particularmente en ecosistemas de transición, radica en las dinámicas que surgen en torno a los conceptos internos y la aspiración con los sistemas y las estructuras del «mundo real» —en ocasiones, en forma de limitaciones— que debe negociar un grupo orientado al cambio.

Tal y como apuntó Chai Locher, consultor de desarrollo de organizaciones y miembro del comité ejecutivo del Institute for Social Banking, no todo es armonía y en esta fase aparecerán conflictos. Se trata de una buena noticia y de algo complicado al mismo tiempo.

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

Es una noticia positiva porque las personas aportan su información y sus percepciones, información diversa que resulta necesaria para dar con maneras para avanzar. Sin embargo, también es difícil porque los conflictos pueden volverse destructivos.

**La función específica del desarrollador del ecosistema es crear las condiciones que permitan que se produzcan conflictos constructivos** (véase también el capítulo sobre competencias necesarias).

El impulso por manifestarse en esta fase se muestra en los prototipos y los productos y las nuevas combinaciones de colaboración entre los participantes. Se pueden dar al mismo tiempo un enfoque introspectivo y su exteriorización según el sistema se fija en las tendencias emergentes.

A la vez, al tensarse el ecosistema, existe también un impulso por ganar relevancia externa y pasar a la acción. Percibimos en la esfera general fractales de la experiencia a medida que se producen más colaboraciones y

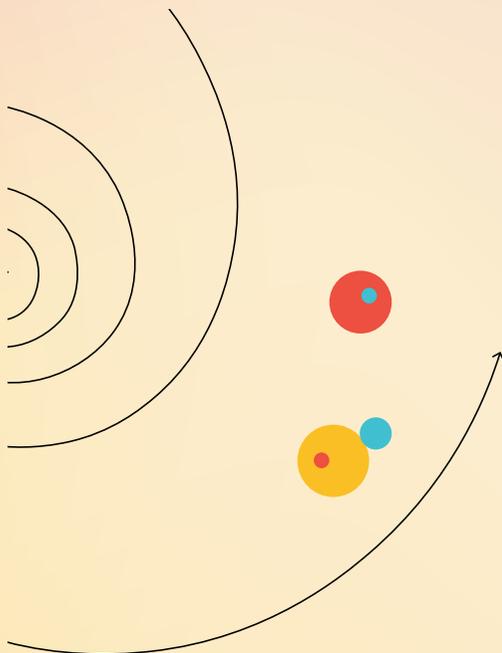
experimentos —el ecosistema ve y experimenta más y más de sí mismo—, lo cual crea energía, que impulsa el dinamismo y, al mismo tiempo, se puede vivir como algo «desordenado» al darse nuevas conexiones de aprendizaje e informales que en ocasiones resultan difícil de captar y seguir. En este punto, es importante forjar vínculos de confianza, de modo que las personas sientan mayor seguridad a la hora de asumir funciones y contribuir, en ocasiones, de maneras experimentales. Según Stephanie Arrowsmith, de Impact Hub Yakarta, cuanto más madura un ecosistema, más específicas se vuelven las funciones y más profundas —y valiosas— se tornan las relaciones. Stephanie explica cómo un sistema de emprendimiento que reunió y acogió en ese punto espoleó la proliferación de otras incubadoras y aceleradoras, de ahí que su propia función —su nicho en el ecosistema— debiera volverse más concreta. A medida que el ecosistema crece, puede que evaluemos de manera crítica la función única que desempeñamos o que seguimos desempeñando.

«Fue una época de cuestionamiento; sentía que tenía relaciones de confianza más arraigadas cuando el ecosistema era más pequeño». **El crecimiento bien puede traducirse en una contracción o una mayor expansión del alcance de un ecosistema, en función de cómo se perciba el impacto sobre la intención original.**

Al respecto del impacto sobre la intención original, uno de los especialistas también compartió la experiencia de comenzar con participantes innovadores con grandes ambiciones de llevar un sector hacia prácticas más sostenibles. En la fase 3, se enfrentaron a un dilema, pues se implicaron nuevas organizaciones más grandes. Dichas organizaciones aportaron escala, pero también una necesidad de llegar a un acuerdo sobre el propósito original. Al final, los participantes innovadores terminaron con una iniciativa que diluía demasiado la intención original de transición.

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

#### Fase 4 Divergencia



Algunas historias de ecosistemas que atravesaron la fase de crecimiento y se encontraban en el que podría percibirse como «declive» nos ayudaron a comprender cómo la divergencia puede funcionar de diversas maneras. La divergencia tiene expresiones favorables y desfavorables.

En un ecosistema de impacto regional, el ecosistema atraía a tantos intermediarios interesados que se desplazó a los beneficiarios originales que el ecosistema se había propuesto atender. Así pues, la madurez implicó saturación y resultó muy caro mantener el ecosistema, pues trataba de pervivir más allá de su propia utilidad. En otros casos, el sistema se acostumbraba o se acomodaba a sí mismo y se cerraba, sin que entrara aire fresco, empujándose a sí mismo a una clausura rápida. En algunos casos, la naturaleza orgánica se formalizó demasiado «porque necesitábamos apuntarlo todo» o la política aspiraba a acaparar o aprender de prácticas de éxito.

En algunos contextos, se nos recuerda que debemos tener presente que cuando la acción del ecosistema se vincula a cuestiones reales de derechos (derechos sobre el suelo, derechos de alimentación, etc.), las soluciones pueden

contrarrestar el orden establecido, por lo que no es seguro seguir adelante con el nuevo pensamiento o la nueva forma de actuar.

Otras expresiones más favorables se caracterizaron por la búsqueda de la disrupción, nuevas infusiones de energía vital que ayudaron al ecosistema a evolucionar, y por potenciar nuevas formas de avanzar que dieron lugar a nuevos flujos de «resultados», a los que se unieron una catalización y procesos de renovación continuos, desde visitas a la naturaleza para profundizar las relaciones hasta inversiones (financieras) serias experimentales, todo lo cual llevó a una mayor materialización de las nuevas formas de pensamiento y actuación.

Hablando con un ecologista, nos recordó cómo la actitud prevaleciente de «supervivencia del más fuerte» tiene que ver por la competencia por unos recursos escasos, donde **de lo que se trata es de ser el mejor adaptado —o el idóneo— para las circunstancias.**

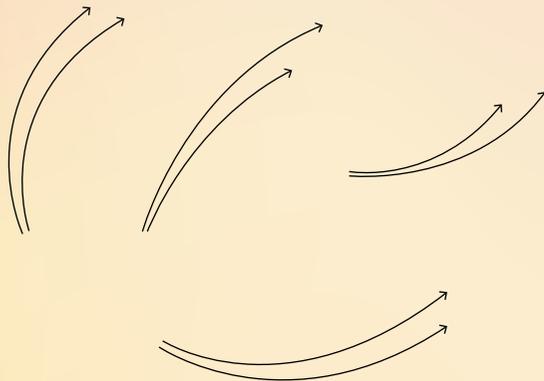
En los sistemas vivos, hay numerosas maneras de cooperación que permiten al sistema ser más resiliente. La dificultad en esta fase parece ser la siguiente: ¿cómo conservar la sabiduría del sistema según las partes avanzan de diferentes formas y a distintas velocidades?

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

#### Fase 5

#### Materialización de nuevas formas de pensar y actuar

---



Tanto Tamar Berger como Jesper Kjeller (Impact Hub Estocolmo) pusieron en común ejemplos en sus relatos de cómo surgen y menguan las funciones —no solo la del desarrollador del ecosistema, sino también las funciones que desempeñan diversos participantes en el ecosistema en un momento dado— en el curso del ecosistema, como si el «suelo» se nutriera continuamente para que el abono alimente la siguiente fase o el siguiente conjunto de iniciativas emergentes. Esto es, en efecto, un reto para los facilitadores acostumbrados a procesos más lineales o patrocinadores de procesos que esperan funciones específicas (estáticas).

Esta última fase versa sobre normalización —o integración—, en que los nuevos experimentos, perspectivas y prácticas se materializan en el siguiente nivel de la conducta del sistema. Es aquí donde, al procurar una transición sobre una cuestión o un área temática específicas, se integra la senda iluminada con la visión de lo que podría ser posible (fases 1-3) y pasa a ser una práctica arraigada. Por ejemplo, cierta innovación relacionada con el abastecimiento y la distribución de alimentos a escala local que surgió en el marco de una iniciativa de

un ecosistema creció para reproducirse en numerosas ciudades y ha contribuido al giro en estos contextos para que los consumidores se decanten por compras locales. Es aquí donde ponemos en práctica las ideas y las convertimos en conductas y cultivamos nuevos canales de colaboración y visibilidad. A menudo suele también ser el comienzo de un nuevo ciclo, con un nuevo «gusanillo» y posibles nuevas coaliciones de grupos de interés que reunir y nuevas funciones para las organizaciones, también para los desarrolladores del ecosistema.

En efecto, al consultar los testimonios de diversos desarrolladores del ecosistema, asistimos a cómo con el tiempo se forja un significativo capital social; los testimonios de los participantes acreditan la importancia de:

- un gran número de participantes diversos que velen por el flujo de energía
- condiciones que favorezcan una colaboración y una experimentación continuas, así como recursos que inviertan en ellas
- efectos externos tangibles, atendiendo al mismo tiempo a la captación y la puesta en común de conocimientos a escala interna

### 3. La senda hacia la madurez de un ecosistema

Sin embargo, los desarrolladores del ecosistema siguen enfrentándose a dificultades a la hora de satisfacer necesidades de recursos tangibles para este trabajo y varios han continuado el trabajo incluso sin contar con ellos por un sentimiento de responsabilidad de «permitir que siga adelante» hasta que se obtengan nuevos recursos. Como sostienen varias de las personas con las que hablamos, «no muchas entidades de financiación invierten en actividades de desarrollo de ecosistemas a largo plazo —se centran en resultados concretos y parámetros de impacto más a corto plazo—, pero, si carecemos del desarrollo del continente a largo plazo, no funciona».

Así pues, ¿cuál es la siguiente fase de este trabajo y cómo lo llevamos a cabo cuando no tenemos recursos para ello, pero consideramos que el desarrollo de ecosistemas es crítico para materializar un cambio a largo plazo en las cuestiones que tratamos

de modificar? Los desarrolladores del ecosistema no desean desempeñar esa función para siempre; de hecho, a menudo asisten a cómo el trabajo que llevan a cabo carece de una senda de continuidad incluso cuando hay entusiasmo en el sistema.

Puede que nuestra ruta hacia la madurez ofrezca una manera de avanzar —hacia una materialización y una integración naturales— más realista y alineada con nuestros valores a modo de alternativa a la (rara) escisión de una nueva entidad con sus propios recursos (como el Sustainable Food Lab que echó a andar en 2002 y que se convirtió en su propia organización) o su cierre total por la imposibilidad de que una iniciativa de ecosistemas no logre llevar a cabo su transición (como una sobre movilidad sostenible en que los transportistas emisores de carbono fundamentales no mantuvieron su implicación, con la consecuente pérdida de su avance hacia la normalización).

# 4

## Dilemas

Los desarrolladores del ecosistema se enfrentan a diferentes dilemas al transitar por la evolución de un ecosistema. Casi nunca se trata de un proceso sencillo y es natural que, ante la inherente complejidad de cada fase, uno se enfrente a dificultades y obstáculos, de modo que la pregunta no es cómo evitar los dilemas y los problemas, sino cómo nos relacionamos con ellos y los abordamos.

Los desarrolladores del ecosistema que fueron entrevistados mencionaron diversos dilemas:

### 1. Solo sistemas y estructuras

Fabio Sgaragli, experto en innovación social de la Fondazione Giacomo Brodolini, indicó haber trabajado con una organización que deseaba reforzar cierto ecosistema, pero que solo se había centrado en establecer una incubadora, poniendo a disposición de los grupos de interés un edificio y espacio específicos para que se reunieran y trabajaran conjuntamente y estableciendo un fondo. Sin embargo, no había procurado cultivar y reforzar las relaciones humanas y las conexiones entre las personas y las organizaciones. La consecuencia fue

que los sistemas y las estructuras estaban ahí, pero el ecosistema no llegó a cobrar vida y, por tanto, los sistemas y las estructuras no se utilizaron. Escuchamos a diversos especialistas que esta «lección aprendida» sobre la importancia de prestar atención al ámbito de las relaciones humanas (interiores del cuadrante integral) y su interacción con los sistemas y las estructuras (exteriores) suele ser una de las más complicadas de transmitir a patrocinadores y entidades de financiación de nuevas iniciativas relacionadas con el ecosistema. Crear la parte del «pegamento social» de la transición a menudo se infravalora y no se dota de los recursos necesarios.

### 2. Hincapié en la supervivencia

Algo más adelante en el proceso, durante la fase del «gusanillo» y la convergencia, debe aparecer algún tipo de objetivo general basado en una mayor concienciación acerca de la dependencia del sistema en su conjunto y la importancia de que cada grupo de interés lo cuide. Diversos desarrolladores del ecosistema apuntaron que crear esta

## 4. Dilemas

concienciación puede resultar complicado en contextos en que existe una gran escasez y donde las personas y las organizaciones literalmente tienen problemas para sobrevivir.

Las organizaciones, naturalmente, se centran en gran medida en sus propios intereses. En una situación de abundancia, hay más margen para asumir la perspectiva del conjunto y mostrar disposición a invertir en reforzar todo el ecosistema, incluso aunque no se trate directamente de un interés organizativo personal o inmediato propio.

Para abordar este dilema, como también se describe con anterioridad en la descripción de la fase de convergencia, Christel invierte un tiempo considerable en la percepción conjunta y en crear una visión suficientemente común de la situación actual y de las interdependencias. También invierte en desarrollar la capacidad necesaria para intercambiar puntos de vista a pesar de las diferencias y para poder conjugar conflicto y conexión al mismo tiempo. De esta manera, crea una cultura de diálogo y respeto que ayuda a los participantes del ecosistema a crecer a través de tales dificultades.

### 3. Demasiado hincapié en los resultados.

Diversos desarrolladores del ecosistema radicados en los Países Bajos reconocen el dilema de que las personas y las organizaciones se centran considerablemente en lograr resultados concretos y en la acción, de forma que abrevian el desarrollo de las relaciones o lo suponen suficiente en vista de los cortos plazos disponibles. Cuando se sugieren un retiro o unas jornadas fuera para analizar cómo dotar de sentido a los acontecimientos en contexto, o profundizar la exploración colectiva hacia esta nueva perspectiva necesaria para abordar los problemas, o encontrar una manera más profunda de llegar a lo que las organizaciones quieren alcanzar, la reacción a menudo es: «no tenemos tiempo para algo así» o «no sabemos en qué se traducirá de antemano», «así que concretemos». Esto se traduce en iniciativas que a menudo tienen **el carácter de optimización —más de lo mismo— en lugar de un carácter de transformación**. Una manera con la que abordar el dilema es pasar a la acción con los grupos de interés y asumir que tendrán problemas.

Seguidamente, surgirá una necesidad natural para atajar el problema y puede que se despierte en todos una mayor curiosidad para explorar la nueva perspectiva disponible.

### 4. Envejecimiento prematuro y pérdida de la vitalidad.

En otro ecosistema emprendedor en su fase más bien temprana, las organizaciones estaban tan satisfechas con la participación y la colaboración actuales con las organizaciones activas en el ecosistema que no admitían que se conectaran y se incorporaran nuevos participantes. Básicamente, cerraron sus límites en una fase muy temprana, dejando pasar algunas de las perspectivas y los nuevos participantes necesarios para lograr la evolución de su propósito y su impacto. Así pues, el grupo pronto perdió su vitalidad y entró en una especie de punto muerto. Llegados a este punto, el dilema es a cuánta diversidad y a cuánta novedad aspirar. No es cierto que siempre sea mejor una mayor diversidad —tampoco en la naturaleza, donde existen ejemplos de ecosistemas biológicos que no tienen muchas especies diferentes, pero que

## 4. Dilemas

son extremadamente estables y robustos—, pero sí se requiere cierto nivel de diversidad para mantener el sistema vivo y lograr que siga aprendiendo y evolucionando. Se precisa de algún tiempo de estabilidad en los integrantes del ecosistema y la forma en que las organizaciones se relacionan las unas con las otras, pero demasiada estabilidad se traduce en parálisis y un envejecimiento prematuro y la muerte.

También se mencionó que dedicar demasiada atención a organizar la logística puede mermar el cuidado de la fluidez de la experiencia y aniquilar la vida (potencial) de un sistema. Una sugerencia, si la financiación lo permite, es contar con una secretaria que haga las veces de entidad de organización básica de modo que el desarrollador del ecosistema y los participantes puedan disponer de más margen para ser creativos conjuntamente. Es en este punto donde las iniciativas o los patrocinadores institucionales, aunque alberguen la loable intención de respaldar iniciativas pioneras, pueden suponer, sin quererlo, una carga para los innovadores al atribuirles inquietudes administrativas en detrimento de las estratégicas.

## 5. Cuándo parar y cómo traspasar la función

Cuando la atención del ecosistema disminuye y avanza hacia la divergencia y la materialización de nuevas iniciativas, también finaliza de manera natural la función de su desarrollador. Las organizaciones del ecosistema deben asumirla y organizarse, pero la transición es compleja. A menudo, las organizaciones y las personas no se organizan por sí mismas y se requiere algún tipo de coordinación. El dilema para un desarrollador del ecosistema es cómo abandonar progresiva y lentamente su función, velando al mismo tiempo por que parte de las funciones de coordinación y desarrollo de relaciones que todavía se necesitan la asuman otras organizaciones o abandonar conscientemente las funciones que no se precisan al integrarse (lentamente) la nueva forma de pensar o actuar en el sistema imperante, pasando al siguiente nivel.

Algunos desarrolladores del ecosistema también indicaron que se preguntaban con regularidad si todavía resultaban necesarios

o si tenían que ampliar su función, si debían pasar a otra o si tenían que albergar la sucesión de su función. Esta transición a menudo resultaba más sencilla y más natural cuando las capacidades de desarrollo de ecosistemas se habían integrado en el sistema, de manera que el proceso conjunto se acogía de modo colectivo, con la capacidad de que entrara cualquier persona u organización siempre que el sistema lo necesitara.

## 6. Reinventar la rueda

Especialmente en ecosistemas en que los movimientos de base desempeñan una función importante, la pregunta es: ¿cómo desarrollar un ecosistema si las personas no dejan de cambiar? ¿Cómo se integra a nuevas personas sin caer en un exceso de estructura? Eva Dassen, activista política, facilitadora y artista, lo dice de este modo: ¿cómo gestionar el conocimiento si hay ciclos de personas que entran y salen? «Existe una necesidad de conservar la sabiduría del sistema incluso cuando se trasladan sus personas clave o el movimiento crece».

## 4. Dilemas

No se pretende volver a inventar una y otra vez la rueda de cómo atravesar la fase de atención del ecosistema, sino que, al mismo tiempo, uno desea seguir abierto y mantener la curiosidad acerca de nuevas maneras de implicación cuando entran nuevas personas u organizaciones. Para abordar este dilema, Dassen recurrió a estudios llevados a cabo por investigadores de movimientos sociales, como los autores de *This is An Uprising*, para desarrollar, en el marco de Extinction Rebellion una «formación de ADN» como mapa específico de trabajo que capte su modo de hacer. Formó a nuevas personas en ese ADN, pero al mismo tiempo mantuvo la puerta abierta para nuevos aprendizajes y situaciones.

### 7. Saturación

En el desarrollo de un ecosistema emprendedor, captó tanta atención que entraron numerosas organizaciones que deseaban desempeñar una función, pero no tanto con el ánimo de emprender, sino de apoyar el crecimiento de los emprendedores. En palabras de Fabio Kon, «¡en algún momento parecía que había más incubadoras e intermediarios que emprendedores!» Fijándonos en otros contextos similares, parecía que las incubadoras que sí aportan

valor añadido o se diferencian de manera natural sobrevivían y otras se detenían, hasta que el equilibrio volvía a ser adecuado.

### 8. En una olla a presión

Diversos desarrolladores del ecosistema se referían a la necesidad de integrar un periodo de reflexión no estructurado en el proceso, sintiendo, no obstante, la presión de los patrocinadores para alcanzar objetivos y atenerse a los plazos. Un especialista puso en común su aprendizaje de la necesidad de dejar espacio a la evolución de los objetivos con el tiempo. Percibimos algunas diferencias en cómo los patrocinadores y los grupos de interés responden a la ausencia de un carácter lineal y la aparición de nuevas situaciones en los diferentes contextos culturales; algunas se muestran más cómodas que otras cuando las cosas viran repentinamente durante un tiempo, pues puede que haya cosas interesantes que descubrir en áreas adyacentes. Los desarrolladores del ecosistema que se enfrentan a esta presión valoran escuchar las aportaciones de sus homólogos sobre cómo se han enfrentado al dilema y posibles medios útiles de hacer frente a la presión de los patrocinadores.

La implicación de los patrocinadores en el proceso mismo ha demostrado que incide en su percepción —y la experiencia sentida— del valor del proceso.

En algún momento, puede ocurrir que un desarrollador del ecosistema —o cualquier participante— pueda sentirse abrumado por la complejidad. Un aprendizaje clave del análisis de ecosistemas biológicos y su capacidad para trabajar con la diversidad puede arrojar luz sobre nuestra ventaja al respecto en el ámbito de la ecología social, pues a menudo hemos visto a las personas alcanzar su propio punto de saturación real en algún momento. ¿Cómo ejercitamos nuestra capacidad para trabajar con la complejidad cuando pasa a ser «demasiado» para nosotros? La invitación en este punto es abrazar tranquilamente y aceptar la complejidad inherente que en realidad conocemos muy bien dado que nosotros también somos sistemas vivos complejos, integrados en un sistema vivo complejo mayor.

# 5

## ¿Qué competencias son necesarias?

Al reflexionar sobre las prácticas del desarrollo de ecosistemas con facilitadores en diferentes fases y en contextos diversos, concluimos que existía la necesidad de una labor de anfitrión o facilitador en primera persona y las competencias propias para su adaptación y evolución durante el proceso de maduración del ecosistema. Las habilidades y las capacidades necesarias desde un primer momento para invitar, orientar y reunir a los participantes son diferentes de las que se requieren cuando el ecosistema pasa a asumir los nuevos conocimientos y las prácticas y uno mismo debe acoger la divergencia, la adaptación y la materialización. En el apéndice B, resumimos nuestros aprendizajes en una matriz de competencias por fases y por conjuntos de habilidades.

En general, vemos que, cuanto más madura un ecosistema, más específicas se vuelven las funciones de sus participantes y más profundas —y valiosas— se tornan las relaciones. A medida que el ecosistema crece e implica

a más participantes y tiene mayor impacto externo, la cultura interna evoluciona y la cultura —estado interior— y la cohesión se vuelven más importantes, buscando equilibrio adecuado entre valores compartidos y la diversidad de los participantes y sus experiencias.

Tamar Berger explica cómo, en determinada fase, existe una expectativa de que el ecosistema pase a organizarse por sí mismo, cuando en realidad no avanza en ese sentido, y es ahí cuando el cultivo y la práctica del desarrollador del ecosistema se vuelve mucho más importante, al igual que contar con unos recursos fiables. «Tener acceso a diversas plataformas digitales aporta un atractivo escalable, pero no cuida la cultura». Esas prácticas que nos permiten actuar adecuadamente y con confianza juntos para alcanzar nuestro propósito nos ayudan a crear las condiciones para pasar al siguiente nivel de actividad y creación de impacto.

## 5. ¿Qué competencias son necesarias?

Hemos detectado en cada una de las fases de la senda de maduración del ecosistema que podemos agrupar las habilidades necesarias en cuatro conjuntos que contribuyen a lo siguiente:

### 1. Forjar relaciones humanas

El conjunto de habilidades orientadas a respaldar a las personas para que interactúen de manera sana con otras y forjen relaciones sólidas. Esto incluye cuidar la experiencia individual y colectiva, crear confianza y desarrollar una cultura, establecer canales de comunicación y favorecer la comprensión y los mecanismos de resolución de fricciones y diferencias en aras del bien común.

### 2. Conservar el contenido

El conjunto de habilidades que abarcan la reunión, la presentación, el tratamiento y el análisis crítico de información relevante para un tema de interés concreto de un grupo, favoreciendo su sentido de manera que la información se convierta en conocimientos y sea de valor para el ámbito del aprendizaje colectivo.

### 3. Infundir vitalidad y coherencia

El conjunto de habilidades que permiten a un desarrollador del ecosistema sentir qué

se necesita y qué es posible para el conjunto del sistema y discernir cómo reaccionar para animar o tranquilizar a un grupo, para provocar o moderar una situación, para provocar algo de caos creativo u ordenarlo, mediante intervenciones conscientes que contribuyan a la experiencia de aprendizaje global y fortalezcan al colectivo.

### 4. Ganarse el mandato

El conjunto de habilidades que nos ayudan a conocer cómo liderar y cómo ejercer la autoridad natural a la hora de guiar un proceso y recibir respeto y confianza al hacerlo, también cómo acoger los acuerdos y los convenios entre partes diferentes que a menudo asumen que tienen el poder por su percepción de veteranía, jerarquía o recursos (dinero). A medida que se avanza por las fases de la maduración del ecosistema, vemos la necesidad de que un desarrollador del ecosistema evolucione desde brindar un contexto básico y seguridad, a poder mantener la diversidad de las interrelaciones que surgen y su eventual dispersión en sus aportaciones en curso más significativas.

## 5. ¿Qué competencias son necesarias?

### 5.1

#### Recorriendo la senda

---

La **fase 1** comienza con los grupos de interés reunidos en torno a un «gusanillo» común por actuar; el desarrollador del ecosistema necesita poder brindar a las personas el tipo y la cantidad de seguridad adecuados, de forma que les resulte suficientemente seguro entrar en él. Es importante reconocer que los diferentes tipos de personas necesitan diferentes tipos de garantías de seguridad. La seguridad incluye asegurar los objetivos de la iniciativa, las normas sobre cómo interactuar y colaborar, y las funciones que desempeñan las diferentes personas de la manera más transparente posible. También es adecuado garantizar que queda claro qué pueden esperar las personas cuando se incorporan. Además, si las personas de un grupo no se sienten seguras, tienden a comunicarse de forma que hacen a otras personas no sentirse seguras (con ambigüedad, de manera vaga o en demasía).

La función del desarrollador del ecosistema consiste en enmarcar lo que se necesita, tanto de proceso como de contenidos, y albergar a otras personas para que hagan lo mismo de

forma que puedan incorporarse y converger (**fase 2**) en torno a un propósito común.

Una vez que las personas comienzan a trabajar juntas (**fase 2-3**), los diferentes intereses, perspectivas y valores de las personas y las organizaciones que forman parte de un ecosistema se harán más evidentes, lo cual se traducirá en diferencias de opinión y en conflictos: conflictos sobre cómo avanzar, qué priorizar, cómo implementar, quién asume qué función, quién debe participar, etc. El punto clave en este momento es no querer evitar los conflictos, sino acogerlos y velar por que se resuelvan de manera constructiva, empleando mecanismos de intercambio de opiniones, una democracia profunda, negociaciones basadas en intereses, consensos y demás métodos de resolución de conflictos que resulten relevantes. Si se detecta que en un grupo existen muchas quejas o incluso una rebelión, son síntomas de que existen opiniones y puntos de vista diferentes que se deben manejar de forma constructiva.

## 5. ¿Qué competencias son necesarias?

Los intereses y el poder de las organizaciones también entran en juego cuando los participantes compiten por puestos de poder en el sistema, invierten capital con la expectativa de determinar el rumbo -o al menos influir en él- o se atribuyen el éxito del sistema. Para su propia vitalidad, es importante que las organizaciones atiendan sus intereses a más largo plazo. Asimismo, deben poder mostrar a sus grupos de interés internos sus aportaciones y cómo les sirven los resultados recogidos desde el ecosistema. Sin embargo, los desarrolladores de ecosistemas deberían albergarlos de manera que el ecosistema en su conjunto se fortalezca y no se debilite.

La competencia para sentir las tensiones e integrar esa percepción en el conjunto es de gran valor. La experiencia es la que enseña a distinguir la diferencia energética entre disonancia y urgencia, a cómo acoger la conciencia acerca de las relaciones de poder en las interacciones y las dinámicas históricas, así como a bregar con la función —en ocasiones, implícita— del poder institucional.

La atención al ecosistema y su cultivo (**fase 3**) requiere un desarrollador del ecosistema para mantener la capacidad de ver el sistema de fuera hacia dentro, para basarse en nuevos aprendizajes y las perspectivas que aparezcan a fin de mantener el dinamismo y la percepción conjunta de nuevas posibilidades en el ámbito general de la cuestión objeto de análisis.

La marcada atención a la hora de facilitar la colaboración debe ir acompañada del coraje para iniciar las conversaciones complicadas y ayudar al colectivo a hacer frente a lo que es, pues a menudo es en los ámbitos más complejos donde se encuentran las percepciones más ricas. Es en este punto donde a menudo existe la necesidad de aportar más especialización (concreta) y el desarrollador del ecosistema puede percibir que no cuenta con recursos necesarios para ser quien la aporte; es importante darse cuenta de que la función del desarrollador del ecosistema no es ser un experto en contenidos, sino que debe ser capaz de obtener y aportar tales factores según se necesiten.

## 5. ¿Qué competencias son necesarias?

En un momento determinado, habrá una divergencia natural (**fase 4**) en el ecosistema a medida que arraigue en cada participante del ecosistema una perspectiva nueva que aprenda y cada uno avance hacia la integración en su propia práctica personal o de su organización. En este punto, el desarrollador del ecosistema desempeña una función crucial que a menudo se subestima. Aunque los participantes «dejen pasar» el compromiso colectivo en tiempo y su presencia, se trata realmente de un momento fundamental tanto para recoger (captar) el aprendizaje colectivo y para integrar (nuevas) capacidades para seguir de la misma manera —o de otra nueva— según la atención vire del proyecto colectivo a la materialización en las relaciones propias vida/organización y entre organizaciones. Como describe Bruce Mau, diseñador creativo, «cuando el resultado determina el proceso, solo iremos donde ya hemos estado. Si el proceso determina el resultado, puede que no sepamos dónde vamos, pero sabremos que queremos estar allí».

Es importante ser conscientes de la función de la gestión de la información y los conocimientos

durante toda la vida de un ecosistema; la fase 4 es un momento crítico para que el desarrollador respalde la transferencia y la documentación de conocimientos. Es también un momento en que los participantes pueden necesitar asesoramiento para las funciones que pueden llegar a asumir y ser acogidos en el sentir del dejar ir lo que ya no necesitan. Al mismo tiempo, el desarrollador del ecosistema bien puede estar cuestionando su propia función —puede salirse o reinventarse— a medida que el trabajo básico del ecosistema comience a virar y evolucionar.

A medida que el ecosistema pasa a la **fase 5** (Materialización de nuevas formas de pensar y actuar) sigue existiendo una necesidad por las habilidades de reunión y explotación que el desarrollador del ecosistema ha llevado a lo largo de todas las fases, pero que bien podrían asumir una o más partes del ecosistema: creando oportunidades para reunirse o mantener el contacto, así como recoger y alimentar el aprendizaje colectivo hacia todos los participantes según se integran las nuevas maneras de pensar y actuar.

## 5. ¿Qué competencias son necesarias?

### 5.2

#### El desarrollo de la destreza propia

---

Andreas Weber, periodista y autor alemán, graduado en biología marina y estudios culturales, impartió en 2019 una clase sobre el modo en que el pensamiento ecológico está reñido con la economía transaccional y competitiva que hemos llegado a conocer.

Defiende que, en su lugar, necesitamos una reciprocidad constante para seguir con vida, como en el caso de la relación que tenemos con los árboles: nosotros nutrimos las plantas y estas nos alimentan. Esto es lo que hace que la vida siga fluyendo: no coger más de lo que se da. «Los ecosistemas se vuelven a crear por sí mismos. Tenemos los conocimientos porque somos parte de ellos». En el estudio llevado a cabo recientemente por la OCDE sobre ecosistemas locales para la innovación social, las habilidades se reconocen como un aspecto importante, tanto como recurso que los participantes locales aportan al implicarse y participar en iniciativas mayores, como activo clave que se halla en conjuntos de participantes diversos reunidos en torno a intereses comunes.

Así pues, aspiramos a tomar y mantener una perspectiva más amplia, acogiendo al

tiempo al ecosistema según vive y crece, contando en ocasiones con patrocinadores que esperan resultados previsibles. Quizá Michel Schuurman, de MVO Nederland, lo expresara mejor al referirse a la competencia clave de poder «trabajar con un timón lineal en un contexto no lineal».

Sin embargo, quizá cuando nos enfrentamos a la elección de cómo intervenir, convenga aplicar la postura de Donella Meadows, que, con su exhaustiva experiencia en cambio de sistemas, afirma con elocuencia: «no es fácil acceder a los puntos de influencia mágicos, incluso aunque sepamos dónde están y en qué dirección orientarlos. No hay billetes baratos hacia la maestría. Hay que esforzarse, con independencia de que ello implique analizar con rigor un sistema o deshacer, también con rigor, los paradigmas propios y lanzarse a la humildad del desconocimiento. Al final, parece que la destreza tiene menos que ver con presionar los puntos de referencia que con dejarse llevar estratégica, profunda y locamente».

# 6

## Una mirada prospectiva

Analizando los estudios que existen a la hora de documentar el mundo de los ecosistemas de numerosas startups tecnológicas, concluimos que el de Daniel Cukier y Fabio Kon es uno de los más reveladores; **la madurez del ecosistema se caracteriza por la densidad de la conectividad y el compromiso a largo plazo de los participantes, así como por la reinversión generacional del patrimonio en el ecosistema para lograr su autonomía.**

En nuestro pequeño estudio, hallamos una diferencia con los ecosistemas específicos, que en lugar de convertirse en sistemas autónomos de propio derecho, tienden a materializarse e integrarse en el sistema dominante para hacerlo evolucionar. Por ejemplo, en nuestro trabajo sobre ecosistemas alimentarios, aunque ya está muy avanzado pero aún no se encuentra en sus últimas fases, hemos comenzado a percibir evidencias de que se asumen prácticas innovadoras en el sistema imperante y de que se modifican las conductas —la transición hacia proteínas vegetales es la más visible—.

Al igual que Cukier y Kon concluyen en su estudio, una habilidad fundamental de los participantes del ecosistema es poder «trabajar conjuntamente, en colaboración, con un concepto común de las complejas estructuras en que se integran», todo ello para comprender la naturaleza de la iniciativa propia y el conjunto de la ecología social en que es interdependiente. Tamar Berger establece que «en algún momento, puede que hayamos alcanzado un punto óptimo en que todo el mundo la comprenda y evolucione conjuntamente de un modo natural», pero, si alguien deja de contribuir, en especial, si se trata de una aportación vital, el conjunto podría llegar a desmoronarse. Los ecosistemas de la naturaleza cuentan con un mecanismo de autorregulación; en los ecosistemas sociales, nosotros somos nuestro propio mecanismo de autorregulación. Como reflexiona Stephanie Arrowsmith, «¿hasta dónde se puede crecer antes de sumirnos en la confusión?» Y así nos encontramos virando hacia referencias biológicas y aquello en que, como seres humanos, debemos seguir aprendiendo: que existen límites al crecimiento.

## 6. Una mirada prospectiva

Roel nos apuntó que los ecosistemas biológicos se organizan en torno al recurso que es escaso. Por ejemplo, en una selva tropical, la luz del sol es escasa, por lo que todo el ecosistema se organiza para utilizar y distribuir este recurso escaso, lo cual despierta nuestra curiosidad sobre el paralelismo con los ecosistemas específicos.

Quizá el recurso escaso en los ecosistemas sociales es la nueva perspectiva: la nueva manera de pensar y actuar que es necesaria para resolver los complejos problemas de nuestra época. Puede que los ecosistemas sociales sea lo que la naturaleza organiza a través de nosotros para distribuir este recurso escaso y, a diferencia de los ecosistemas biológicos, quizá esta nueva perspectiva se vuelva menos escasa y más presente y abundante con el tiempo, de forma que se puedan resolver los problemas que nos fijemos abordar.

Así será hasta que, con nuestras soluciones, aparezcan nuevos problemas y vuelva a empezar todo el proceso, tendiendo cada vez hacia mayores niveles de integridad y complejidad, mejorando, por otra parte, nuestra capacidad para colaborar.

Evidentemente, nos encontramos con mucho más que analizar según avanzamos y exploramos enfoques hacia el ecosistema relevantes para los retos cada vez mayores de nuestra era. Vemos que cualquier pregunta abre caminos hacia otras nuevas preguntas y cómo aspectos de capacidad, inclusión, riesgo y acceso sin duda son transversales a todos los temas, a medida que tratamos de crear soluciones duraderas, justas y sostenibles. Esperamos con interés descubrir cómo seguir aprendiendo a actuar conjuntamente puede acelerar nuestra soltura en esta tarea y, en última instancia, las transiciones que aspiramos llevar a cabo.

*“¿Hasta dónde se puede crecer antes de sumirnos en la confusión? Como seres humanos, debemos seguir aprendiendo que existen límites al crecimiento”.*

## Referencias

---

### Libros

Bookchin, Murray. *The Ecology of Freedom*. AK Press, 2005.

Michael Begon, Michael y Colin R. Townsend. *Ecology: From Individuals to Ecosystems*. Wiley, 2021.

Biggs, Reinette (editora), con Alta de Vos (editora), Rika Preiser (editora), Hayley Clements (editora), Kristine Maciejewski (editora), Maja Schlüter (editora). *The Routledge Handbook of Research Methods for Social-Ecological Systems*. Routledge, 2021.

Burnham, P.C. y R. F. Ellen. *Social and Ecological Systems*. Association of Social Anthropologists of the Commonwealth, Social Science Research Council (Gran Bretaña), 1979. Hordijk, P.A., Voorhoeve, A, Merry P. *Meshworking: samenwerken aan doorbraken richting een duurzame wereld. Creëren van coherentie en opschaling in een rijke diversiteit aan initiatieven - capítulo del libro Werken aan de Weconomy Duurzaamheid coöperatieforganiseren*, 2013.

Lipmanowicz, Henri y Keith McCandless. *The Surprising Power of Liberating Structures*:

*Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation. Liberating Structures Press*, octubre de 2014. Loorbach, D. *Transition management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books, 2007.

Weber, Andreas. *The Biology of Wonder*. New Society Publishers, 2016.

### Artículos

Beck, D. [MeshWORKS, A Second Tier Perspective & Process](#), 2000.

Bell-Masterson, J., & Stangler, D. Foundation, marzo de 2015. [Measuring an entrepreneurial ecosystem](#). Kauffman.

Cukier, Daniel y Fabio Kon. [A maturity model for software startup ecosystems](#). *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7:14, 2018.

Hassan, Zaid. [The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving our Most Complex Challenges](#). SSIR, mayo de 2014.

Impact Hub Amsterdam con Amsterdam Impact. [Building a city ecosystem for impact](#). 2019.

## Referencias

Impact Hub Madrid. Ecosistemas de emprendimiento de impacto, Índice 2020.

Integral Academy. About Integral Theory - All Quadrants: The Basic Dimension-Perspectives. Ludman, Elana. Shaping the Future: Social Innovation through Social Labs. J.W. McConnell Family Foundation, 2016.

Meadows, Donella. Leverage Points: Places to Intervene in a System. Whole Earth Magazine, 1997.

OCDE, Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework, documentación del Programa para el desarrollo económico y del empleo a nivel local (LEED) de la OCDE, núm. 2021/06, OECD Publishing, París, 2021.

Roobeek, Annemieke. Collabration in ecosystems to unleash radical innovations in vertical farming. Modern, Richland Sources, 2018.

Roobeek, Annemieke y Willem van Golstein Brouwers. Social Objective Driven Enterprises on Innovation for Sustainability in a Collaborative Networking Ecosystem. Nyenrode Business University & MeetingMoreMinds Team.

Obra elaborada para la reunión ABIS I4S en Manchester Business School de la Universidad de Manchester, 7-9 de mayo de 2014.

Roobeek, Annemieke. Vergroot innovatiekracht in een ecosysteem, Management Impact, 2018.

Sgaragli, Fabio (editor). Enabling Social Innovation Ecosystems for Community-Led Territorial Development, La Fondazione Giacomo Brodolini, octubre de 2014.

Synnervate, White paper In acht stappen naar een nieuwe economie, 2019.

Synnervate, Hoe vernieuwers en beleidsmakers elkaar kunnen helpen, Inzicht in maatschappelijke transitie, 2020.

### Otras fuentes

Comunidad: Art of Hosting

Podcast: Bruggenbowen met Ecosystemen met Rolf van Haren, 2021.

YouTube: Andreas Weber: Ecosystems as Love Processes. The Beshara Lectures. Impartidas el 16 de noviembre de 2019 en Royal Asiatic Society, Londres.

### Entrevistas

Jos Dekker, ecologista y director de la revista LANDSCHAP

Roel During, investigador de innovación social y patrimonio cultural en Wageningen Environmental Research

Manon Klein, responsable de aceleración y coordinación del ecosistema alimentario, Impact Hub Ámsterdam Annemieke Roobeek, propietaria de MeetingMoreMinds y presidenta de gestión de estrategia y transformación, Nyenrode Business University

Margot Vandevoort, responsable de operaciones, Willicroft

## Referencias

### Grupos temáticos con desarrolladores del ecosistema

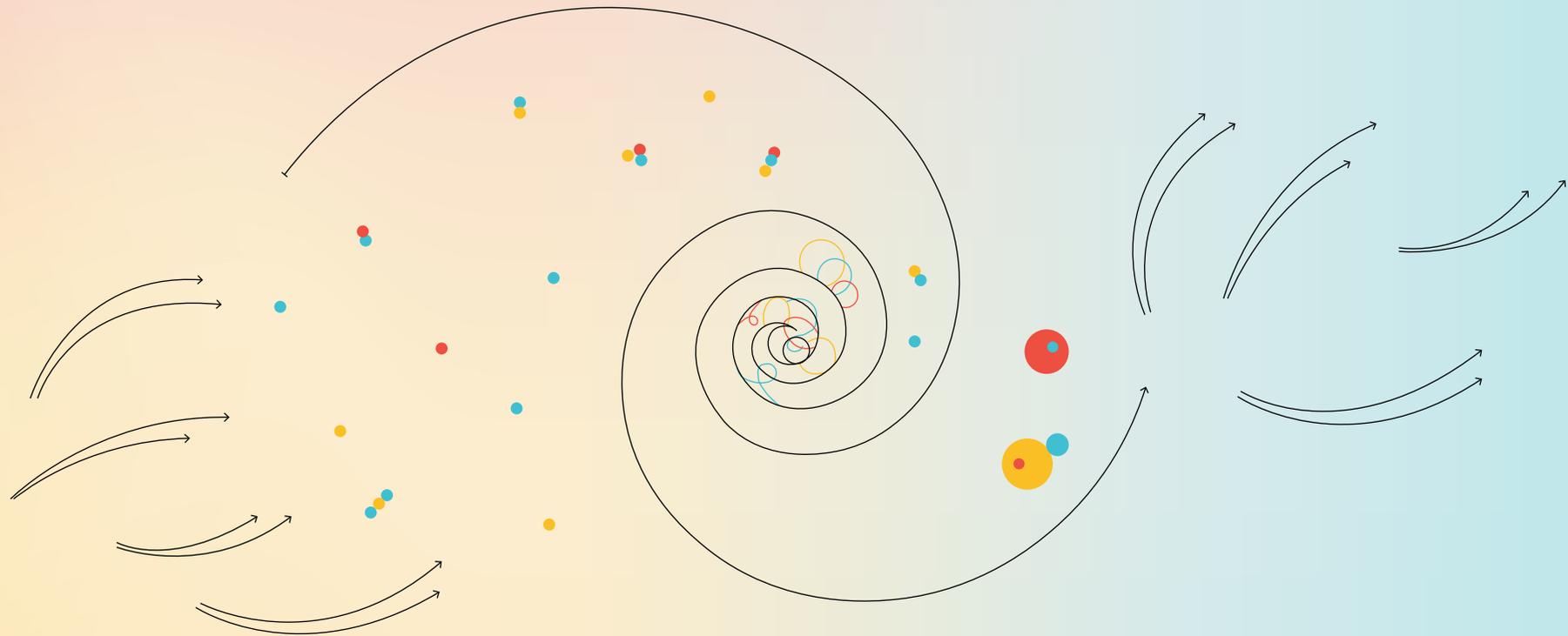
Alberto Alonso (Impact Hub Madrid), Stephanie Arrowsmith (Impact Hub Yakarta), Eva Bandelj (Techleap), Jennifer Benson, Tamar Berger (BIND Consultancy, anteriormente, Impact Hub Ámsterdam), Eva Dassen (Extinction Rebellion), Maartje Eigeman (STDEM), Corina Enache (Transavia), Maria Esposito (Impact Hub São Paulo), Dona Geagea (Dra., NEWAVE-Next Water Governance, anteriormente, Waterlution), Arjan Goudsblom (Techleap), Jesper Kjeller s (Impact Hub Estocolmo), Manon Klein (Impact Hub Ámsterdam), Chai Locher (Institute for Social Banking; Cloverleaf Foundation), Sido van der Meulen (4Perspectives; Cloverleaf Foundation), Vanessa Nigten (Netherlands Food Partnership), Allard de Ranitz (Synnervate), Christel Scholten (Reos Partners Brazil), Michel Schuurman (MVO Nederland), Fabio Sgaragli (Fondazione Giacomo Brodolini), Anouk Talen (Young Innovators; Proto-Zoöp)

### Grupo temático con el ecosistema alimentario de Impact Hub Ámsterdam

Maarten Derksen (DOEN Foundation), Marieke Groenhart (Goeie Grutten), Joris Lohman (Food Hub), Manon Klein (Impact Hub Ámsterdam), Koen van Seijen (Toniic)



# Dinámica del desarrollo de ecosistemas



Fase 1  
**Reunión de grupos  
de interés**

Fase 2  
**Convergencia**

Fase 3  
**Atención al ecosistema  
y su cultivo**

Fase 4  
**Divergencia**

Fase 5  
**Materialización de  
nuevas formas de  
pensar y actuar**

## Apéndice B | Matriz de competencias

Fase del ecosistema Conjunto de competencias	1. Reunión de grupos de interés	2. Convergencia	3. Atención al ecosistema	4. Divergencia	5. Materialización
<b>Forjar relaciones humanas</b>	Reunir a grupos de interés Forjar confianza “uno a uno” Proporcionar un entorno seguro En todas las fases: acogerse a uno mismo (encontrar fórmulas para procesar nuestras propias inseguridades, actuar con activismo si nos importa esta cuestión, afrontar retos y sorpresas que puedan surgir)	Acoger conversaciones entre perfiles muy diferentes Capacidad para ver las dinámicas (poder, culturales, históricas) Escuchar	Impulsar la confianza Facilitar la colaboración Incorporar nuevos participantes Explorar la pena, el dolor Presencia y curiosidad Escuchar, silenciar el yo Formas de crear diferentes relaciones; ayudar a personas a mostrarse de forma diferente (encarnación, espiritualidad) Mediar en conflictos	Impulsar la capacidad para seguir igual o de forma distinta Escuchar Acompañamiento en asunción de (nuevas) funciones Permitir la transferencia de conocimientos	Crear oportunidades para mantener el contacto con organizaciones asociadas
<b>Conservar el contenido</b>	Desarrollar el nicho Dominar esta capacidad	Correspondencia entre principales disonancias y puntos clave	Acoger a socios para que tomen decisiones caminos y asumir liderazgo en cuestiones clave Ver lo que se necesita y actuar (buscar/aportar conocimientos) Detección dentro y fuera del ecosistema Reflexionar y asimilar Apoyar la creación de resultados tangibles	Recopilación de contenidos, aprendizajes Transferencia de conocimientos Documentación	Aplicar lo aprendido a una posible nueva función
<b>Infundir vitalidad y coherencia</b>	Impulsar el entusiasmo Desarrollar un entorno de apertura y curiosidad Invitar Generar un espacio	Desplazar atención hacia el todo o las interdependencias Mantener el “gusanillo” interno frente a la urgencia Diferenciar entre facilitar encuentros y el conjunto del ecosistema, y contar con los facilitadores adecuados	Seguir aportando nuevas perspectivas Crear impulso Detección: qué se necesita, oportunidades y tensiones Detectar tensiones y visibilizarlas con comprensión o confrontación	Respaldar el crecimiento Abandonar la función Deshacerse de lo que ya no sea necesario	Impulsar el entusiasmo hasta el siguiente nivel Abrir vías para continuar de una forma que tenga sentido
<b>Ganarse el mandato</b>	Contrato social: hacer posible el dar y recibir Asumir la autoridad, liderazgo Posicionar nuestra función: acoger y dirigir	Acoger acuerdos claros y aclarar inversiones Articular y mantener un propósito claro Gestión lineal de patrocinadores en un proceso no lineal	Relacionar el proceso interno con el sistema más amplio/exterior Capacidad para realizar conversaciones difíciles y acogerlas adecuadamente Impulsar y mantener impulso Mantener la tensión del conjunto	Renegociar la función o salir	Asimilar y retroalimentar las lecciones aprendidas

# Biografías

**Ard Hordijk** es socio de Synnervate, consultoría para organizaciones que centra su actividad en la renovación de la sociedad. Trabaja en los ámbitos de la colaboración con múltiples grupos de interés y del cambio sistémico. Reúne a las organizaciones para que, conjuntamente, desarrollen estrategias sostenibles. Con base en análisis exhaustivos y su amplia experiencia, Hordijk anima a reflexionar a las organizaciones que desempeñan una función de liderazgo en entornos con múltiples grupos de interés. [ard@synnervate.nl](mailto:ard@synnervate.nl)

**Tatiana Glad** es la directora ejecutiva de la red Impact Hub, además de cofundadora de Impact Hub Ámsterdam. Glad es estratega del cambio, especialista en sostenibilidad y emprendedora de impacto. Su trabajo se centra en respaldar a líderes decididos y en hacer posible un emprendimiento colaborativo. Tatiana Glad es máster en negocios responsables, abanderada del arte del liderazgo participativo y cofundadora de Waterlution. [tatiana.glad@impacthub.net](mailto:tatiana.glad@impacthub.net)

