



# Marcos de diseño regenerativo para proyectos emprendedores

## Contenidos:

- Principios de diseño
- Rol del proyecto
- Procesos de añadir valor
- La comunidad del proyecto
- Diferentes niveles de complejidad



# Introducción

## PRINCIPIOS DE DISEÑO REGENERATIVO PARA PROYECTOS EMPRENDEDORES

### Ejercicio inicial de disrupción

¿Qué estás intentando hacer en tu proyecto y en tu vida? ¿Con qué chocas? Estas dos fuerzas -impulsora y receptora- tienden a igualarse en sentido contrario dificultando el avance. Pero piensa en tu propia experiencia: ¿desde qué “tercera fuerza” sales de estos bloqueos? Camaradería, cocreación, amor... ¿Ves? Una dualidad enfrentada – la que crea nuestro marco de pensamiento lineal- se rompe con tres fuerzas, todas necesarias que crean un sistema de mayor potencial porque abren un campo, ahora sí, dinámico. Como una pareja, una realidad distinta a la suma de sus partes y que necesita su propio cultivo, no sólo la evolución de cada uno de sus miembros, para no degenerar como realidad viva.

### Los diferentes niveles de trabajo

En cualquier proyecto verás que te puedes mover en cuatro niveles diferentes de trabajo. Es importante familiarizarse con ellos, y darnos especial cuenta de cómo, desde nuestro “piloto automático”, podemos estar cayendo en un nivel de trabajo diferente al que la situación requiere.

Los 4 niveles de trabajo, ilustrados con ejemplos muy cercanos al movimiento sostenible, son:

1. **Operar:** Este es el nivel más básico, centrado en mejorar la eficiencia en el uso de recursos, eliminando variaciones perjudiciales. Ejemplo de operar es prepararse un café o cualquier otra actividad lineal, pero si lo piensas, verás que algo tan sofisticado como el movimiento de construcción ecológica, si simplemente se enfoca en utilizar materiales no tóxicos y diseñar edificios eficientes, está trabajando desde este nivel. Es el habitual.
2. **Mantener/resolver problemas:** Aquí se busca sostener los resultados deseados ante perturbaciones y cambios en el contexto externo. Ejemplo es cualquier resolución de problemas, y movimientos como la resiliencia comunitaria promovida por el Movimiento de Transición, que prepara a las comunidades para adaptarse al cambio climático.

3. **Mejorar/desarrollar personas y estándares:** Este nivel se dedica a aumentar la capacidad de los sistemas para agregar valor. Ejemplo: en este ámbito, la permacultura y el manejo holístico, que desarrollan ecosistemas agrícolas productivos y sostenibles, y todos los modelos de desarrollo de estándares y de desarrollo de personas.
4. **Regenerar:** El nivel más complejo, **enfocado en desbloquear el potencial latente en un sistema** y su entorno, guiando a los otros niveles. Ejemplo: iniciativas que contemplan la vitalización de una comunidad en relación a los sistemas mayores de los que es parte, como es el caso de Impact Hub como proyecto impulsor de emprendedores de impacto en relación a sus ciudades o verticales.

Como ves, estos niveles de trabajo son interdependientes: no tener en cuenta los niveles inferiores puede poner en peligro la existencia del proyecto, mientras que ignorar los niveles superiores impide su vitalidad y evolución.

**Ser conscientes en todo momento de estos cuatro niveles, en cuál estás en ese momento y qué nivel de trabajo realmente te requiere lo que tienes entre manos**, es un ejercicio de voluntad, porque estamos entrenados a movernos en los dos o tres inferiores, que nos llevan a una forma de trabajo como “héroes solitarios que resuelven lo que está mal en el mundo”, cuando realmente es el cuarto nivel el que habilita al sistema en que estás a desenvolverse en su mejor versión, y posiblemente desde ahí, “disolver el problema” que nos ocupaba y consumía energía. Renunciar a esto, cuando hemos construido una personalidad “heróica” a veces no nos gusta, porque seguramente no confiamos en el sistema para hacer él mismo el trabajo.

## Fundamentos del programa

Nuestro rol como humanos en el planeta –y su manifestación desde el emprendimiento y la economía– necesita una profunda reflexión, y además es urgente. En este programa nos basaremos en los marcos de diseño de Regenes Institute for Regenerative Practice y de Carol Sanford, con más de 30 años de experiencia contrastada a nivel de territorios y organizaciones, y la experiencia de Impact Hub de 20 años cultivando ecosistemas emprendedores de impacto con base local.

Vas a entrar en un campo muy nuevo, porque nuestro cerebro izquierdo del cerebro – el que hemos potenciado en nuestra civilización actual– trabaja de forma muy diferente a la regenerativa, como veremos luego en los principios básicos de sistemas vivos–. Por eso, los marcos han de ser una ayuda constante para explorar mentalmente tu proyecto y la

realidad de forma nueva a como nos han educado a verla. Pero el trabajo de parar, cuestionarte, atender el marco, explorarlo con tu proyecto, especialmente desde la visualización, como si estuviera vivo, va a ser clave para salir de la trampa del paradigma mental que ha creado los problemas. Por ello, tú eres la pieza fundamental, junto a tus colegas del programa, para ayudaros a cuestionar vuestras propias creencias y avanzar a un modo de pensamiento integrador. Como dijo Einstein: “no podemos resolver un problema desde el mismo nivel de pensamiento que lo ha creado”.

### **De principios mecánicos a principios de sistemas vivos**

Algo que casi todos sabemos es que, cuando las cosas se complican, lo mejor es volver a los principios que nos guían, y desde ahí, ver qué hacer. Y aquí radica uno de los grandes momentos “ajá” del diseño regenerativo: descubrir que tenemos nuestra mente, el “modelo operativo” desde el que diseñamos nuestra vida y proyectos, programado por nuestra educación y el paradigma mecanicista y reduccionista actual, desde principios que no ayudan a la vida y su prosperidad. Pero podemos cambiar esto.

En tu día a día, con tus seres queridos, tus clientes más cercanos o en tu experiencia con la naturaleza, habrás visto que los principios que parecen regir nuestra forma de trabajar proyectos son muy diferentes a como realmente se comporta la vida y estos seres queridos. Los principios de las máquinas, como el fragmentar por partes y el categorizar, aunque nos ofrecen una aparente certeza y control, implican un enorme reduccionismo, por lo que en realidad, nos hacen tomar acciones equivocadas, y reducen la posibilidad de éxito de nuestros proyectos, esto es, su potencial, así como el tuyo y el de las comunidades y territorios con los que trabajas.

### **Exploración de los principios que te rigen (y tu proyecto)**

Así que la primera invitación es a explorar desde qué principios te mueves, y ver si hay otros que tienen más sentido. Recuerda, este trabajo te propone “marcos” pero todo el poder transformador está en ti en cuanto los explores desde tu mente y práctica. Aquí no hay “recetas” a seguir.

Te presentamos el siguiente cuadro comparativo de principios, y una autoevaluación que puedes trabajar (desarrollada por Carol Sanford):

Mecanicista	Desarrollo humano	Sistemas vivos
Fragmentos	Relacional	<b>Totalidades</b>
Agregación	Inclusivo	<b>Anidado</b>
Problemas a resolver	Ideales	<b>Potencial</b>
Determinismo	Crecimiento humano	<b>Evolución</b>
Segmento	Tipología	<b>Esencia</b>
Replicable	Apalancado	<b>Nodal</b>
Transaccional	Reciprocidad, equitativo	<b>Indirecto / "Campos"</b>

Veamos uno a uno estos principios de sistemas vivos frente al referente "mecanicista". En la tabla, la columna del medio representa un estadio intermedio desarrollado en el último siglo, el paradigma de desarrollo humano, que surgió frente a los abusos del taylorismo-mecanicismo, pero que realmente se sigue basando en una concepción separada entre el individuo y su contexto.

1. **Totalidades vs Fragmentos.** ¿Mi trabajo empieza desde una imagen de una "totalidad" –"un niño", "la vida de mis usuarios", "una cuenca fluvial", "una organización"– anidada en otras "totalidades" mayores: "una familia", "una comunidad", "una bioregión", "un sector"? ¿o empiezo desde fragmentos, como "fortalezas", "competencias", "ríos", "resultados esperados"...? ¿No veo la totalidad porque mi mente se enfoca en fragmentos o partes relacionadas? No ver totalidades, sino sólo fragmentos, ¿es lo que crea Frankensteins?
2. **Esencia vs categorías.** Ahora que ves "totalidades vivas", puedes aprender a reconocer su esencia: de "una persona", "un cliente", "un negocio", "una comunidad", "una cuenca fluvial"... ¿O trabajas aún con categorías, basadas en características genéricas –"un tipo de niño superdotado o con déficit de atención", "un cliente nicho o gran comprador", "categorías de industrias", "ciudades según su tamaño y demografía", "una cuenca fluvial según sus recursos"? ¿Trabajas desde ideales o has invertido en el esfuerzo de conocerte a ti mismo y tu esencia única y la de otras totalidades?

3. **Potencial vs problemas o ideales.** El potencial emerge desde la esencia singular de cada ser. ¿Trabajas desde la esencia que emerge de tu totalidad e intentas llevarla a su plenitud, o diriges tus esfuerzos hacia resolver problemas o poner en práctica tus ideales, una misión o causa, o a desarrollar competencias?
4. **Evolución vs determinismo.** ¿Estás desarrollando tu capacidad de pensamiento crítico y auto manejo interno y externo? ¿Eres un recurso de valor para otros en su propio trabajo de desarrollo? O en cambio, te juzgas a ti y a otros en términos de quién necesita formación y disciplina. ¿Categorizas a las personas en función de su capacidad actual? ¿O crees que toda persona es plenamente capaz de crecer por sí misma a través de la experiencia y las oportunidades de aprendizaje que se presentan en el transcurso de la maduración personal, el impulso social y el trabajo?
5. **Anidado vs lineal.** ¿Has pensado los modos en los que tu totalidad está anidada en mayores y mayores sistemas vivos? ¿Trabajas con las personas para ayudarles a ver sus anidamientos particulares en otro sistemas y cómo esto les da sentido si juegan el rol adecuado? ¿O te basas en instrucciones y modelos?
6. **Nodal vs escalable o replicable.** ¿Trabajas desde –y enseñas a otros a– mirar el lugar como un sistema vivo donde una intervención bien enfocada tiene el potencial de crear cambio duradero? ¿O en cambio te acomodas a lo que ha funcionado en otro nivel menor pero sabes escalar?
7. **Desarrollo de un “campo” vs intercambio transaccional.** ¿Creas el contexto que eleve el espíritu de todos los participantes en el proyecto hacia una fuerte energía creativa compartida que lleve a resultados de un nuevo nivel de potencial? ¿O te enfocas en transacciones desde compromisos y consensos de posiciones previas? ¿Das espacio para la posibilidad de una transformación reconciliadora o te quedas en resolver problemas inmediatos, síntomas?

A medida que reflexionamos sobre estos principios, nos damos cuenta que las ideas que conducen nuestro pensamiento, el “cómo se deben hacer las cosas”, y la razón de nuestra idea de negocio, pueden ser ideas “heredadas”. ¿Cuál es la fuente de cada una de tus creencias? ¿A quién o qué habías otorgado autoridad en tus pautas? ¿Qué sucede en tu mente, cuerpo, emociones cuando estás en estas pautas? ¿Y si las retas? ¿Cómo vas a examinarlas y validarlas desde la realidad?

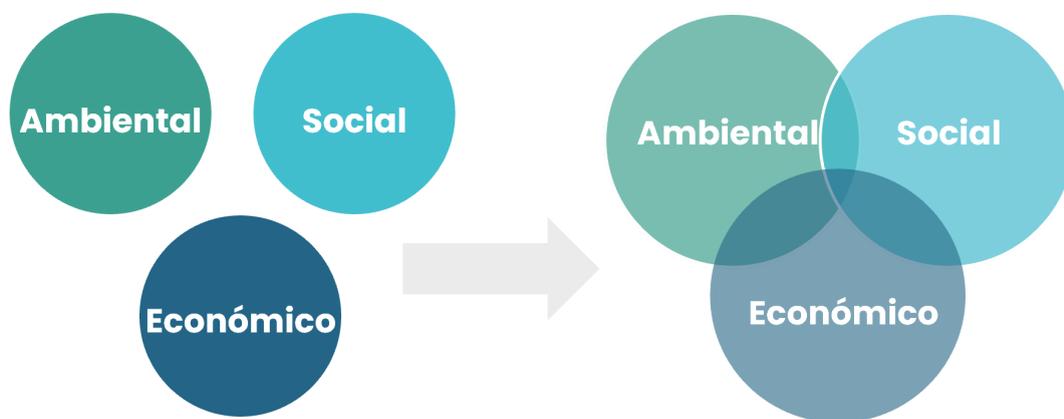
Tu proyecto y este programa es una gran oportunidad para evolucionar tanto sobre tu relación con este pasado como con el futuro: ¿qué estado de ser te demanda esta nueva situación? ¿Eres consciente que en tu proyecto no hay certezas? ¿Te atreves a voluntariamente dejarlas ir? ¿Qué sucede en tu energía? Lo que te irás encontrando, al

remover esta capa, son la esencia de las cosas: cada vez, pregúntate: ¿cuál es la esencia de esto? ¿por qué es importante para mi y para la vida en general?

Cuanto más apliques estos siete primeros principios de sistemas vivos en tu proyecto, más estarás trabajando regenerativamente. Ten este cuadro siempre presente como un contraste que en cada momento te ayude a ver si vuelves a caer -como nos han educado- en lo mecanicista, abstracto, en las ideas de otros, o en cambio, tomas una decisión consciente por salir de las inercias y reconectarte al flujo abundante de la vida.

# ROL DEL PROYECTO DENTRO DE SISTEMAS ANIDADOS

El principio de anidamiento de sistemas vivos visto en la introducción nos va a ayudar en el punto de partida de nuestro proyecto. Nuestros proyectos fracasan, y las construcciones sociales que hacemos, por una forma de pensar y actuar basado en una idea del mundo y de las personas similar a los gráficos que ves abajo, es decir, como tres realidades -la económica, social y natural- “separadas” o algo interconectadas, pero de forma fragmentada.



Son consecuencia de simplificar el mundo en la idea de una “gran máquina”, y por tanto, que necesita energía de fuera, como un coche necesita gasolina u otra fuente de energía. Y por tanto nos lleva a una forma de trabajar “extractiva”, además sin fin, pues la energía se disipa. Sin embargo, tu propia experiencia te muestra que la vida no funciona así. Como ves por simple observación, no hay nada en un sistema vivo que esté “separado”, cualquier realidad anida en otra mayor, y evolucionan en mutualidad. Una célula en un órgano, éste en un cuerpo, este es parte de una persona, y esta a su vez anida en una familia, comunidad, bioregión, planeta... De igual modo, una persona a nivel profesional en un proyecto, o un equipo, organización, comunidad, biorregión.... Los anidamientos en una sociedad compleja son múltiples. Un proyecto, por tanto, anida en distintos sistemas mayores, industrias, comunidades, ámbitos geográficos. Nuestra mente cognitiva, educada en esa visión separada, enseguida extrae de lo anterior una idea: “interdependencia”.... pero esa es la idea también abstracta del diagrama de la derecha, que el Consultor Michael Porter bautizó como “creación de valor compartido”... la realidad es mucho más rotunda: realmente, no hay economía -o proyecto- viable (sin aprovechar posiciones dominantes) que no esté

**completamente anidado en lo social y lo natural.** Y por tanto, el diseño de un proyecto ha de tomar buena nota de esto, para abordar todo su potencial.

Una forma por tanto más cercana a la realidad es así:



Poner en marcha y evolucionar un proyecto, desde su nacimiento a su madurez, implica por tanto **evolucionar en mutualidad todo el potencial de sus distintos capitales anidados: tecnologías, personas, capital social y natural.** Y esta evolución, para ser real, ha de estar contemplada en el diseño. Si no hacemos esto, nuestro proyecto será por diseño “degenerativo”: nacido desde un paradigma extractivo, el de las máquinas. Y darnos cuenta de esto es muy importante, porque los modelos de negocio que se enseñan en las escuelas son mecánicos, sus recursos siempre llegan de fuera, por eso son extractivos en diseño, tanto de los recursos sociales, naturales, como de tu propia energía y la de tus clientes, y por eso cuesta tanto esfuerzo mantenerlos, de hecho, son suma negativa de capitales (por la ley de la entropía).

Un ejemplo es el de la instalación de cualquier gran centro comercial que se establece en un territorio. Al principio, crea puestos de trabajo. Pero como sabemos, el “dinero que se queda” en un territorio es mucho mayor si es desde comercio local. El diseño no está pensado para evolucionar en mutualidad con el lugar. Por eso, cuando el centro comercial finalmente mata a los comercios locales, extraído toda la prosperidad generada localmente, requiere de rentas externas, y hoy vivimos en economías locales con población “subvencionada” por los poderes públicos nacionales o europeos, que permitan seguir alimentando la máquina del “centro comercial” unos años más. De igual manera hace con los recursos naturales, a través de modelos industriales de ganadería, agricultura, etc. que agotan suelos, acuíferos, etc. En suma, parte de un modelo de negocio que no permite a los distintos capitales evolucionar en mutualidad.

Esto lo podemos aplicar a casi todo. Nos damos cuenta que en materia de sostenibilidad no hay un “enemigo fuera”, sino que casi cualquier diseño empresarial y emprendedor (¡a pesar

de que pueda nacer desde la mejor de las intenciones!) es extractivo y degenerativo desde su diseño. Pero no tiene por qué ser así, y no puede seguir siendo así dada la situación del mundo. Desde esta idea, te invito por tanto a ver tu proyecto así:



### Integrando el proyecto en el ecosistema

Para que tu proyecto tenga sentido regenerativo, ha de vivificar una realidad viva que ya exista. Esta “realidad viva”, es lo que llamamos el ecosistema cercano. **Muy importante: el punto de partida siempre de un proyecto regenerativo es conocer al ecosistema cercano.** Sencillamente, porque conocer el ecosistema cercano, y el rol que juega, va a cambiar el enfoque del proyecto si de verdad queremos que sea regenerativo de ese ecosistema. Si lo haces al revés, el proyecto ya por diseño no servirá el ecosistema, necesitará extraer recursos de él, y será sólo regen-washing. O un proyecto en los otros niveles de trabajo que vimos, el de desarrollar personas o resolver problemas, pero recuerda, estos niveles no son regenerativos, en el medio plazo no funcionan.

En este ecosistema cercano encontramos distintas formas de capital con potencialidad de evolucionar -no de ser extraído- a su mejor potencialidad. El concepto de potencialidad vendrá precisamente de la relación de este “ecosistema cercano” con el que trabajaremos, con el sistema más amplio en que anida, de igual modo que un corazón y un cuerpo. Cuando la esencia única de un sistema cercano se pone al servicio del sistema más amplio del que es parte, cumple su potencialidad, así funcionan los sistemas vivos.

Relee el párrafo anterior, intégralo realmente, pues es clave.

Ejemplo: Impact Hub se crea por emprendedores basados en distintas ciudades del mundo. El lugar definió el proyecto inicial, Impact Hub Islington, en Londres. Originariamente, al juntarse y trabajar como ecosistema eran capaces de crear más valor a ese territorio. Hoy esto mismo lo hace Impact Hub a nivel sectorial: emprendedores en movilidad sostenible,

finanzas de impacto, acción social, etc. Es la comprensión de estos ecosistemas el punto de partida a un proyecto de comunidad emprendedora.

Te presentamos un recorrido por una serie de preguntas clave de este marco 1 que te van a ayudar a redefinir tu proyecto en clave regenerativa. Dedícales todo el tiempo que sea necesario, pues como en Alicia en el País de las Maravillas, si no sabes a dónde quieres ir, es muy difícil que encuentres el camino, y el dónde ir es aquí: a tu sistema próximo:

### **Identifica el sistema próximo**

Será aquel con el que quieres y puedes trabajar, del que eres parte anidada, que tiene sentido para tí cuando te imaginas en tu mejor versión. Quizás no es con el que trabajas, pues el que trabajas ahora quizás es artificial. Un sistema vivo no se inventa, está ahí, como una pareja, pero casi nunca los vemos y lo cuidamos, está degenerado o “durmiente” en su potencial. Las empresas desde el marketing crean mercados, pero no son sistemas vivos, son artificiales, cohesionados desde activar conductualmente el condicionamiento de las personas: “si compras esto serás feliz, o una buena madre, un profesional de éxito o deseable...”. También las ONG tratan problemas “desde fuera”, pero de nuevo, raramente son parte de sistemas vivos. En suma, tu mercado actual puede o no ser parte de tu sistema cercano real.

Supongamos que ese sistema cercano es tu lugar: ¿cómo lo delimitas?. Tendrá una cierta identidad común, que se pueda vivificar cuando les invitas a imaginar un futuro común.... si ves que no hay energía ahí, es que no es un sistema vivo, sigue buscando. ¿Qué clase de lugar es este? ¿Cómo funciona? ¿Cómo de grandes es? ¿Es afectado y afecta a nuestro proyecto? ¿Puede haber un alineamiento de propósito? ¿Comparte una identidad, un querer ser? Nos apoyamos en datos cuantitativos -geográficos, históricos, económicos- y cualitativos -por ejemplo, como se definen las gentes de un lugar-.

También tu sistema cercano puede ser “personas que compartís una determinada intención profunda” (no condicionada), por ejemplo, el amor a la naturaleza, o conscientes de un rol de servicio en el mundo...quizás son tus clientes deseados...

### **Define el sistema amplio en que anida el cercano**

Una vez que tienes muy claro tu sistema cercano, puedes ver dónde anida este, igual que un corazón en un cuerpo. Tu sistema cercano existe por algo, si no no existiría. Un territorio sirve al planeta, por ejemplo sencillamente transformando energía desde la fotosíntesis, transformando el entorno desde la biodiversidad, o desde la consciencia humana que lo habita aprendiendo del pasado para evolucionar al futuro... pero casi cualquier territorio tiene

algo más y único. De igual manera, el sistema amplio, si no hablamos de lugares, puede ser social, sectorial, etc. El sistema cercano existe para cumplir un rol al servicio del amplio, sino, como sistema, no tiene futuro. Ambos evolucionan en mutualidad. No hay un órgano físico que no sirva para nada en el cuerpo que no degenera. Si te das cuenta, nuestro modelo de civilización ha roto esta mutualidad: los sistemas amplios –como los recursos de la naturaleza– al servicio de aquellos que anidan en ellos –las ciudades–.

### **Define el rol del sistema cercano en el amplio**

Entendiendo esta unión en mutualidad del sistema cercano y el amplio, vemos que la “prosperidad” (cumplir su potencial) del sistema cercano depende de crear una buena relación con esas distintas realidades más amplias. Aquí es donde tu proyecto tiene un sentido regenerativo, y por tanto su posibilidad de “prosperidad”.

¿Cuál es el potencial de añadir valor del sistema próximo como un conjunto? (de igual modo que un corazón a un cuerpo) ¿Cómo contribuirá al sistema amplio? ¿Qué relación de beneficio recíproco?

Para que el sistema próximo se pueda situar en este rol y realizar su potencial, **¿En qué se ha de convertir?** ¿Qué nueva capacidad ha de desarrollar como totalidad?

### **Definiendo el proyecto**

Visualizando con nitidez ese nuevo sistema cercano vitalizado, **¿de qué ha de tomar tu proyecto responsabilidad para que esa visión se haga realidad?** ¿Qué valor ofrece? Si para la visión que tienes del sistema funcionando no encuentras qué lo está haciendo posible en tu proyecto, es que tu proyecto es abstracto, no lo necesita el sistema. Rehaz la visión o el proyecto.

Y finalmente, ¿qué hace que el proyecto pueda hacer una contribución única al sistema próximo?

Ya tienes tu proyecto, la vida te dice que necesita de tí. Ahora has de llenar este contenedor de energía que se sostenga: define el rol del proyecto como una imagen y un concepto. Plásmalo, púlelo, visualizándolo. No es una “cosa”, es algo que habilita a un sistema cercano a elevarse a otro nivel para completar su misión existencial.

¡Sabemos que esto requiere un fuerte esfuerzo de pensar distinto! pero son preguntas mágicas. Te sacan de una visión extractiva y con grandes fuerzas en contra, y te abren a proyectos realmente vitales y viables, pues tu sistema próximo y el amplio se convierten en aliados que nutren el proyecto. Date cuenta, aquí estás pensando en el sistema próximo

como una totalidad, tu proyecto le ayuda así, igual que un corazón (ecosistema cercano) trabaja en conjunto con un cuerpo (ecosistema amplio) como totalidad, y además con cada uno de sus órganos. Si estableces un programa de entrenamiento (un proyecto) para fortalecer a un corazón, corazón, programa de entrenamiento y cuerpo evolucionan juntos, inseparablemente.

Trabaja las preguntas anteriores, con tu proyecto, detente todo el tiempo necesario en descubrir cuál es tu ecosistema cercano, es con el que vas a trabajar, y por tanto ha de ser realista que lo puedas involucrar de origen. Tú, tu proyecto y ese ecosistema habéis de evolucionar juntos, desde el germen hasta su madurez.

# PROCESOS DE AÑADIR VALOR

Bajamos ahora al “core” del proceso por el que el proyecto toma vida. Lo ha de hacer persona a persona. Así que vamos a imaginar el sistema cercano funcionando con cada persona que queremos sea nuestro “cliente” y ver que la coherencia regenerativa, el potencial, crece de principio a fin del proceso.

Para esta coherencia, te invitamos a darte cuenta que –como la vida misma, anidada– siempre vas a trabajar en tres niveles de trabajo simultáneos al diseñar los procesos de añadir valor en tu proyecto: 1) a nivel proyecto (cómo crea tu producto, servicio, plataforma... valor a tu cliente y evoluciona con ellos); 2) a nivel persona (como te mantiene a tí en evolución); y 3) a nivel sistema (cómo transforma al ecosistema/ territorio). El marco que te presentamos contempla los tres.

Ejemplo: tu negocio puede ser una empresa de jardinería, que simplemente da el servicio de jardinería, que es lo que sabes hacer; o bien puedes dotarle de más potencial transformador, capacitando a personas para crear sus propios jardines. Puede que no sepas cómo capacitar a otros: tú, tu proyecto, evolucionáis juntos, y en este nuevo alcance evoluciona también tu comunidad / territorio.

## Punto de partida

El punto de partida puede ser tu propia reflexión sobre tu trabajo. Crea una imagen mental de tu trabajo, viva y dinámica, como si fuera un ser vivo independiente:

- ¿Cómo experimentas subjetivamente tu trabajo? ¿Cómo conecta a tu esencia? ¿A tu necesidad de significado?
- ¿Dónde opera tu trabajo (equipo, organización, territorio, clientes-comunidades...) y cómo sientes que están pidiendo evolucionar?
- ¿Cómo sientes que quiere evolucionar tu trabajo para ello? ¿Cómo sería si estuviera manifestando más de tu potencial, procedente de tu esencia?

Es posible que en el ejercicio anterior te hayas encontrado como realmente, en el día a día, estás continuamente en un modo operativo y de resolución de problemas, que consumen mucha energía y no te dan oportunidad para desplegar mucho más tu esencia y potencial en tus proyectos. Pero esto no tiene por qué ser así. Recuerda el MARCO de los 4 niveles de trabajo, y cómo de diferente es afrontar tu trabajo diario desde cada uno de ellos: 1) operar; 2) resolver problemas (mejorar); 3) desarrollar personas y estándares; 4) regenerar.

Para profundizar en esto, selecciona un proceso relevante de tu día a día:

- ¿Dónde experimentas espacios muertos o desenergizantes en tu proceso actual?
- ¿Cómo cambia tu trabajo a medida que asciendes de operar y resolver problemas a desarrollar y regenerar? ¿Cuál es la diferencia?
- ¿Qué pasa cuando traes la energía del trabajo regenerativo al resto de niveles?

### El marco 8VAP Procesos de Añadir Valor

Las 8 fases del marco de añadir valor (8VAP, del inglés, *Value Added Processes*) son:

Abastecimiento	Refinamiento	Conversión	Composición	Finalización	Integración	Reinvertir	Regenerar
----------------	--------------	------------	-------------	--------------	-------------	------------	-----------

Veamos definiciones de cada fase del 8VAP, y un ejemplo (el proceso de hacer una mesa):

1. **Abastecimiento** implica identificar y/o buscar los materiales, información o metodologías (si se trata por ejemplo de un servicio) necesarios para cada una de las fases del proceso productivo. Requiere de una idea preliminar de lo que se intenta desarrollar (ver luego la fase 6 de integración). *Ejemplo de fabricación de una mesa: considerarás qué especie de árbol, cultivado y cosechado en determinadas condiciones, será la mejor fuente de madera para la mesa que quieres hacer. También seleccionarás las herramientas y metodologías que necesitarás.*
2. **Refinamiento** es trabajar para sacar a relucir la esencia del material del que te has abastecido. Incluye sacar todo el potencial de sus cualidades (o esencia) en función de lo que buscamos lograr en el producto terminado. Muy importante para ello es quitar las cosas que los oscurecen, o que no aportan valor o no pueden ser bien integrados en el producto como una totalidad. Esto aplica también a estructuras organizativas o culturales, por ejemplo. *Fabricación de mesas: una vez que se obtiene la madera en su forma cruda, se clasifica según su idoneidad y luego se seca. Las piezas con una forma o veta inusuales pueden reservarse para fines especiales.*
3. **Conversión** significa cambiar la naturaleza de algo para que pueda cumplir la nueva función deseada. Esto implica un cambio irrevocable en sus cualidades, como cuando cocinamos un pastel. Convertir requiere conciencia de las cualidades que pretendemos manifestar y los valores que representaremos, y produce una estructura que corresponde con el efecto y efectividad deseada. *Fabricación de mesas: corto y le doy forma a la madera en dimensiones y formas particulares, produciendo todo las piezas necesarias para mi mesa tal como la he imaginado en términos del efecto que deseo y de su uso.*

4. **Composición** es ensamblar los diversos componentes para formar algo que se comporta como un todo. *Fabricación de mesa: uno las distintas piezas formando una mesa, considerando cuestiones como su uso, durabilidad, belleza.*
5. **Finalización-acabado** es resaltar las cualidades esenciales de un producto de una manera atractiva para el usuario y coherente con los fines para los que se desea el producto. Nos guiaremos desde la búsqueda de la sintonía y el propósito del usuario –incluso oculto para él–, y su posibilidad de evolucionar. *Fabricación de mesa: expongo las cualidades esenciales de la madera de manera que aumenten el aprecio de la mesa.*
6. **Integración:** aquí saltamos ya al momento del uso; esta fase actualiza lo que sólo era “potencialidad” de algo material creando algo vivo, desde un ajuste perfecto entre los atributos, virtudes y cualidades de lo que se está produciendo y cómo le permiten al cliente y/o usuario final aprovecharlo y crear valor en su vida y procesos propios. *Fabricación de mesas: necesito integrar esta mesa con su usuario y el espacio y mobiliario; pienso en sus usuarios y sus procesos, y en cómo esta mesa podría adaptarse a sus necesidades futuras y aspiraciones.*
7. **Reinvertir** implica imaginar que el producto–servicio pasa por el ciclo nuevamente, esta vez desde la perspectiva del “siguiente orden de potencial”, es decir, más sistémico. *Fabricación de mesas: busco oportunidades para reinvertir los recursos generados por mi práctica para desarrollarla, así como desarrollar las industrias y mercados de los que forma parte. Esto puede significar aprender nuevas técnicas y tecnologías, contratar aprendices, invertir en el desarrollo de un festival de artesanía local...*
8. **Regenerar** el campo de energía que rodea todo este proceso de agregar valor en su conjunto. Por ejemplo, a nivel contratación de equipo, podríamos centrar nuestra atención en la regeneración del campo educativo desde el que buscamos empleados. Es importante darnos cuenta que a menos que todas las fases, 1-7 sean regenerativas en el diseño, nuestro proceso será extractivo en lugar de agregar valor. Cuando se produce la regeneración, el campo de energía de donde el proceso de agregación de valor emana se está renovando y elevando. *Elaboración de mesas: necesito considerar cuál será la próxima generación de esfuerzos que emprenderé como carpintero y cómo esto desarrollará y evolucionará aún más mi propio ser, el ser de lo que creo, y el ser de mis co-creadores y usuarios finales. Por ejemplo, podría atender la Regeneración de bosques que sirven como fuente de material de mobiliario tradicional local, la regeneración de culturas forestales y comunidades que cuidan estos bosques. Cambio mi foco de pensamiento desde la práctica de fabricación de muebles hasta el papel que puedo jugar en el impulso de la profesión de fabricante de muebles, en evolucionar la salud de toda la comunidad y sistemas con los que el proyecto está en contacto.*

Comprendidas estas 8 fases, verás que **aunque materialmente el proceso empieza en la fase 1, mentalmente has de pensar primero en la fase 6, integrar**: es ahí donde imaginas todo el valor que tu producto-servicio pueda aportar, y luego mentalmente recorres con mentalidad de diseño de procesos todo el ciclo, completándolo, quitando y añadiendo, hasta llegar a un diseño final de proceso que será punto de partida del trabajo. Realmente, puedes continuamente moverte entre fases.

### **Poniéndolo en práctica desde un checklist de preguntas poderosas**

Comienza ahora a pensar en tu práctica a través de la lente del marco 8VAP. Elige un proyecto y visualízalo como un flujo.

- Describe el proceso. Qué está intentando conseguir y para quién y con qué propósito.
- Imagina un mapa del proceso, visto desde fuera, y cómo contribuye a cambiar a tu cliente.
- Ahora imagínate a ti mismo en tu implicación en cada una de las fases del 8VAP:
  - a qué prestas atención y permaneces consciente de,
  - la calidad de energía que estás trayendo,
  - el alcance de lo que estás considerando, y
  - la influencia de lo anterior en la efectividad de esta fase.
- Reflexiona sobre lo que te sientes llamado a transformar en tu propio ser y los cambios de funcionalidad y voluntad necesarios.

Con todo esto, seguramente te han llegado nuevas comprensiones. Tómate un momento de pausa, reflexiona sobre lo que tiene significado para ti.

- Finaliza la oración, "Mi trabajo realmente es acerca de \_\_\_\_\_."
- ¿Cómo esto ilumina aquello que aspiras a materializar?
- ¿A qué te llama a convertirte? ¿Qué diferencia supondría esto?

Sosteniendo esta intención en mente, reflexiona sobre dónde y para quien tu trabajo tiene el mayor potencial: aquellos a quienes te sientes atraído a servir.

- Trae a la mente el potencial no realizado que ves para estas entidades, junto con las condiciones actuales y tendencias con respecto a los sistemas más grandes de los que son parte.
- Desarrolla una descripción del rol que podrían ellos (y deberían) desempeñar en dicho entorno más amplio.

- Crear una película en tu mente de cómo ves esto funcionar.

### ***Viendo el potencial de tu oferta***

- Describe tu oferta actual y los valores que estás trabajando.
- Reflexiona en tu intención, en el valor final deseado, ¿qué valores agregarías? ¿En qué pondrías énfasis? ¿Qué eliminarías?
- Captura lo que caracterizaría una práctica regenerativa que fuera la expresión de tu esencia. Imagínate viviendo esto. ¿Qué cambiaría en términos de...
  - o Función (qué estarás haciendo).
  - o Ser (cómo te mostrarás)
  - o Voluntad (qué estarás persiguiendo)

Visto todo esto de forma general, vamos a ir ahora por cada una de las fases del 8VAP. Es muy importante que no trabajes estas preguntas desde el nivel bajo “operativo”, sino realmente de forma regenerativa para ti. Si el proceso no te trae energía, déjalo para otro momento, y ve muy poco a poco, nuestra mente realmente no está acostumbrada a traer nueva potencialidad, generalmente sólo conecta cosas del pasado. La clave, imagina vivamente desde cada pregunta, la realidad que abre en acción: a ti, tus equipos, clientes, comunidad y territorio... en ese futuro que vas a hacer emerger.

**Si el proceso real movilizador de materiales etc. empieza por 1) abastecer; el proceso mental de diseño no empieza ahí, empieza en la fase 6) integración. Esto es fundamental.**

### **FASE 6. Integración**

Empezamos como dijimos por imaginar como lo que vamos a construir abre posibilidades, crea nuevo valor al cliente. Así que identifica un cliente. Imagínate en sus zapatos: ¿Qué necesidad tiene? ¿Cuáles son sus aspiraciones? ¿Cómo se manifiesta esto en su trabajo y en sus vidas? (Por ejemplo, ¿qué diferencia está tratando de hacer a través de su trabajo? ¿en quién se están intentando convertir y materializar? Intenta no prejuizar, la invitación es a imaginar vivamente con intención.

- Imagina el proyecto en funcionamiento, la nueva capacidad que está generando en el cliente o el usuario final, y las consecuencias para los sistemas alrededor de éste.
- Teniendo la imagen anterior en mente, desarrolla un primer borrador de lo que tu cliente quiere hacer.
- Cambia ahora tu perspectiva a tu oferta de producto, y desde el borrador anterior empieza a poner base en lo que tu oferta ha de entregar (posiblemente capacitando de forma indirecta).

- Corre en tu mente la película de los pasos para que tu cliente complete su trabajo.
- Imagina dónde y cómo entra tu oferta en este flujo.

### **FASE 1. Abastecimiento**

Nos preguntamos ahora por las cualidades y atributos esenciales de los que queremos abastecernos (personas, materia prima, metodologías, procesos....) que sean coherentes con la naturaleza y energía de la oferta del producto, integrada en la aportación de valor que hace al usuario.

- ¿Qué cualidades y atributos te gustaría incorporar a tu producto? ¿Qué requiere?
- ¿Quiénes son las personas que involucrarás como partes interesadas en este abastecimiento? ¿Qué desafíos genera en ellos el proceso?
- ¿Cómo involucrarlos de tal manera que la búsqueda de estas nuevas cualidades sea vitalizante para ellos tanto como para ti?

### **FASE 2. Refinamiento**

- ¿Cuáles son las cualidades esenciales de los materiales, ideas y personas involucradas en este proceso de las que hemos de ser conscientes de cara a que emerja todo el potencial del producto?
- ¿Qué contaminaciones se deben remover?
- ¿Qué tipo de procesos necesitarás llevar a cabo para garantizar que la refinación ocurre?

### **FASE 3. Conversión**

- Imagina la conversión de un estado a otro; ¿cuáles son las partes difíciles en esto? ¿dónde los materiales o las condiciones deben gestionarse conscientemente para garantizar la transformación que estás buscando?
- ¿Qué clase de inversión creativa requiere? ¿Y de otros?

### **FASE 4. Composición**

- ¿Qué es necesario gestionar al reunir los diversos elementos que han pasado por las fases anteriores?
- ¿Cuál es el "todo" al que aspiras y cuáles son los peligros probables que encontrarás?

- ¿Cuál es el proceso por el que vas a testear que el producto se comporta en su uso como esa totalidad que buscas?

### **FASES 7 y 8. Reinvertir y Regenerar**

- Ahora se trata de ver un mayor potencial sistémico: imagínate a ti mismo y a tu cliente /usuario como parte de un sistema más amplio (sector, comunidad, territorio...). ¿Cómo podéis juntos contribuir a este sistema?
- Visualiza el rol que tú y tus stakeholders (clientes, proveedores, financiadores...) estaréis tomando en ese sistema amplio y en su evolución. ¿Qué nuevas capacidades te va a requerir? ¿Y al sistema? ¿Qué nuevo potencial abren estas capacidades?
- ¿Qué elementos dentro de la infraestructura operativa de tu producto tienen la mayor influencia para el desarrollo de estas capacidades? ¿Quién se ve involucrado? ¿Cómo involucrarles? ¿Y a nivel externo en el sistema?

### **FASE 5. Finalización-acabado**

- Funcionalmente, cuando imaginas al usuario interactuando con lo que has creado para él, ¿dónde es probable que encuentre barreras para recibir el valor que pretendes? ¿Qué puedes hacer para quitar estas barreras? ¿Cuándo le imaginas interactuando, qué otros propósitos puede el usuario tener que quizás tu producto puede abordar?
- ¿Cómo lo que has creado aborda quiénes son los usuarios y lo que aspiran a ser? ¿Se refleja esto adecuadamente en el cuidado y sensibilidad con la que el producto es presentado? ¿Tiene capacidad de hablarles?
- ¿Les llega que lo ofertado les ayudará en el camino de desarrollo que han elegido? ¿Les ayudará a crecer y contribuir de manera significativa a las cosas que más les importan? ¿Cómo traer a la conciencia del cliente?
- ¿Nos redirigen estas preguntas a fases previas en el proceso de agregar valor?
- ¿Cuál es el valor de crear un proceso por el que el cliente "tira" hacia la oferta? (un proceso pull en vez de push) ¿Qué diferencia supone? ¿Cómo lo hacemos posible en esta fase?

# LA COMUNIDAD DEL PROYECTO

Si te das cuenta, un proyecto tradicional ve a los grupos interesados -clientes, co-creadores o empleados y proveedores, inversores, capital social, capital natural- como distintos recursos “externos” al proyecto, con mayor o menor relevancia y dependencia del mismo, lo que marcará cómo trabajarás con cada uno. En regenerativo, por lo que has visto de realidades anidadas, esto es muy diferente. El proyecto sólo existe con ellos, todos tienen una parte del mismo, es decir, todos invierten algo de su capital en el proyecto para evolucionar juntos, y tienen por tanto, unos “imperativos” que quieren cubrir como sistemas vivos con propósito que son. Carol Sanford propone esta serie de imperativos de cada grupo:

## **Clientes** (invierten su tiempo y dinero)

- Enriquecer su vida, sus mundos, y lo que afectan.

## **Cocreadores** (equipos internos, proveedores y capital tecnológico, distribuidores).

- Significado: generar valor en la vida de otros desde su propia esencia.
- Desarrollar su potencial único complementando el trabajo del equipo.
- Aflorar su sentimiento de valor fomentando su expresión creativa.

## **Capital natural** / la tierra y sus ecosistemas

- Mejorar su proceso de trabajo.

## **Capital social** / comunidades

- Diseñar sistemas humanos que coevolucionen en su unicidad y vitalidad.
- Inspirar liderazgos visionarios capaces de manifestar soluciones integradoras.
- Elevar los principios desde los que una comunidad se gobierna.

## **Capital financiero** / inversores

- Generar retornos duraderos y efectos sistémicos de impacto.
- Progresar la capacidad, carácter y valor de los activos de una industria.
- Entender las fuerzas divergentes y apalancar recursos para permitir a los negocios evolucionar y crear impacto en el mundo.

Como lo que queremos es un proyecto vital y viable, el trabajo de este segundo marco es el siguiente:

1. Imagina el proyecto, con lo trabajado en el MARCO 1 funcionando en plena vitalidad. ¿Qué está sucediendo? Descríbelo en detalle.
2. Ahora, visualiza a cada uno de los stakeholders anteriores. ¿Qué están haciendo? ¿Cómo el diseño de tu proyecto les está ayudando a cumplir sus imperativos de forma vital, en su mayor potencialidad?

Ahora, ve hacia atrás en el tiempo, desde ese momento futuro hasta el presente, construye una "teoría de cambio" que permita llegar a esos efectos deseados. Huye del impacto directo, construye de forma indirecta, invitando a la capacitación y evolución en mutualidad de todos en el proyecto, recuerda, no trabajas con máquinas o bolas de billar, sino con sistemas vivos.

- ¿Cuál es el primer paso que vas a hacer que es fiel a la esencia de ese resultado final deseado?
- ¿Qué "north star" te va a guiar?
- ¿Qué instrumentos van a ser necesarios?

# PROYECTOS DE DIFERENTE NIVEL DE COMPLEJIDAD

A medida que un proyecto trabaja sobre un ecosistema más y más complejo, puede ser interesante añadir un nuevo marco que nos permita imaginar diferentes objetivos y medios.

El marco plantea cuatro niveles de proyecto, y en cada nivel de proyecto se abren 4 aspectos importantes a tener en cuenta, en cuanto a: a) la base desde la que se trabaja, b) los objetivos; c) la dirección-propósito; y d) los instrumentos.

**Nivel 1: disrumpir una industria.** Donde el trabajo es disrumpir un mercado en “piloto automático” con un producto/servicio que afirme más la vida. Por ejemplo, las innovaciones de Apple, humanizando la tecnología, se moverían en este nivel. Su “arquetipo” es el guerrero, por la energía de luchar por lo que se considera imprescindible.

- a) Base: cambiar una industria requiere más que creatividad, requiere en la base del proyecto una **absoluta integridad**, con una auto-imposición de estándares superiores a cualquiera.
- b) Objetivo: es perfeccionar, **humanizando, el “match” entre lo que ofrecemos y sus efectos en la vida de los clientes** (lo que éstos pueden hacer).
- c) Dirección: desde **principios de gestión** que te permitan mantener la integridad mientras buscas la perfección (y que el fin no justifique desviarnos a medios “extractivos”).
- d) Instrumento: lo que llamamos la **“inspección militar”**: a través del uso de “marcos”, instalamos una cultura que se auto-demanda el más alto desempeño desde un riguroso examen a la fuente de pensamiento y resultados que oriente cada decisión.

**Nivel 2: sistemas sociales.** Donde el trabajo es movernos hacia arriba, hacia las causas sociales de un reto y abordar colectivamente su fuente. Cualquier proyecto que requiere de mucho peso de los equipos y co-creadores externos suele tener que lidiar con regenerar constantemente este sistema social. Su arquetipo es el “clown”, ya que para evolucionar sistemas sociales, necesitas confrontar formas de poder establecidas.

- a) Base: **soltar apegos individuales para crear algo conjunto** en las tres etapas de cualquier proyecto: input (con autoconsciencia), transformación (acordar explícitamente desde que estándares y principios se va a trabajar), outcome (retrospectiva).
- b) Objetivo: **evocar consciencia**, transformando creencias sobre lo que un sistema social considera correcto o bueno.

- c) Dirección: **trabaja desde el potencial**, desde lo apreciativo, no desde el problema. Haciendo conscientes las uniones.
- d) Instrumento: **visualiza en funcionamiento el sistema en su potencialidad**, y desde ahí desestabiliza “pilotos automáticos” con preguntas poderosas y marcos. Masteriza el “art of hosting”, el liderazgo anfitrión participativo.

**Nivel 3: paradigmas culturales.** Donde el trabajo es hacer que los sistemas de creencias que nos gobiernan sean más integradores, ayudándonos a trabajar desde el todo y dónde éste anida, para garantizar la vitalidad y viabilidad de nuestro sistema. Por ejemplo, una innovación en el sector salud con medicina de los cuidados, en la que el médico ha de transformar su rol para ser orquestador de todo un ecosistema fuera del ámbito hospitalario. El arquetipo es el “cazador”, aquel que trae a la tribu alimento de fuera.

- a) Base: se sitúa un nivel o dos por encima del equipo del proyecto, **trabaja desde todos los stakeholders y su visión conjunta del sistema en funcionamiento** y cómo cubre los imperativos de cada uno.
- b) Objetivo: **busca la manifestación de la totalidad de un sistema**, desde su esencia, imaginándolo trabajando.
- c) Dirección: **anclado en el verdadero destino** (su imperativo, para qué existe) del sistema vivo al que desea servir y en cómo funciona este proceso.
- d) Instrumento: **construye camaradería**, salvando así la fragmentación en que vivimos, desde una interacción frecuente, intensa, con la duración necesaria, con mentorización, ayudando a ir creando ese sentido de totalidad como sistema, y a su vez, anidado.

**Nivel 4: acuerdos fundacionales.** Donde el trabajo es renovar y vitalizar los contratos fundacionales de cualquier comunidad. Por ejemplo, un proyecto emprendedor movilizador de toda una comunidad local, o el proyecto Impact Hub sobre qué significa ser un espacio de coworking. El arquetipo aquí es el de gran jefe/jefa.

- a) Base: conseguir avances, **discerniendo los indicadores que muestran el éxito desde una visión de aportación de valor**: ¿cómo ayudamos a que nuestros clientes sirvan a sus comunidades y otros stakeholders?
- b) Objetivo: la transformación de un sistema, **identificando los puntos nodales** desde los que intervenir, apoyándose en un marco claro de cómo un sistema se transforma: cohesión, complementariedad, dinamismo, co-creación, capacidad....
- c) Dirección: **hacer lo que nos corresponde hacer**, con integridad con nuestros valores.
- d) Instrumento: la **involucración desde el diálogo generativo**: es aquí dónde emergen las nuevas respuestas.

En casi cualquier proyecto vas a necesitar en algún momento preguntarte sobre su desempeño en estos 4 niveles, aunque normalmente uno de ellos será realmente clave. Muchos proyectos gastan enorme cantidad de energía en el nivel 1 (especialmente los muy innovadores a nivel tecnológico) pero al no tener bien contemplado y recursos dedicados al nivel 2 o 3 (por ejemplo, el necesario acompañamiento al cambio de paradigma de sus clientes) fracasan, con gran frustración de sus fundadores, que ni siquiera ven la fuente del problema.

*Creado por Impact Hub. Fuente externa: Regenesis Institute for Regenerative Practice.*

*Área de Consultoría- Somos Impacto. Septiembre, 2024*