



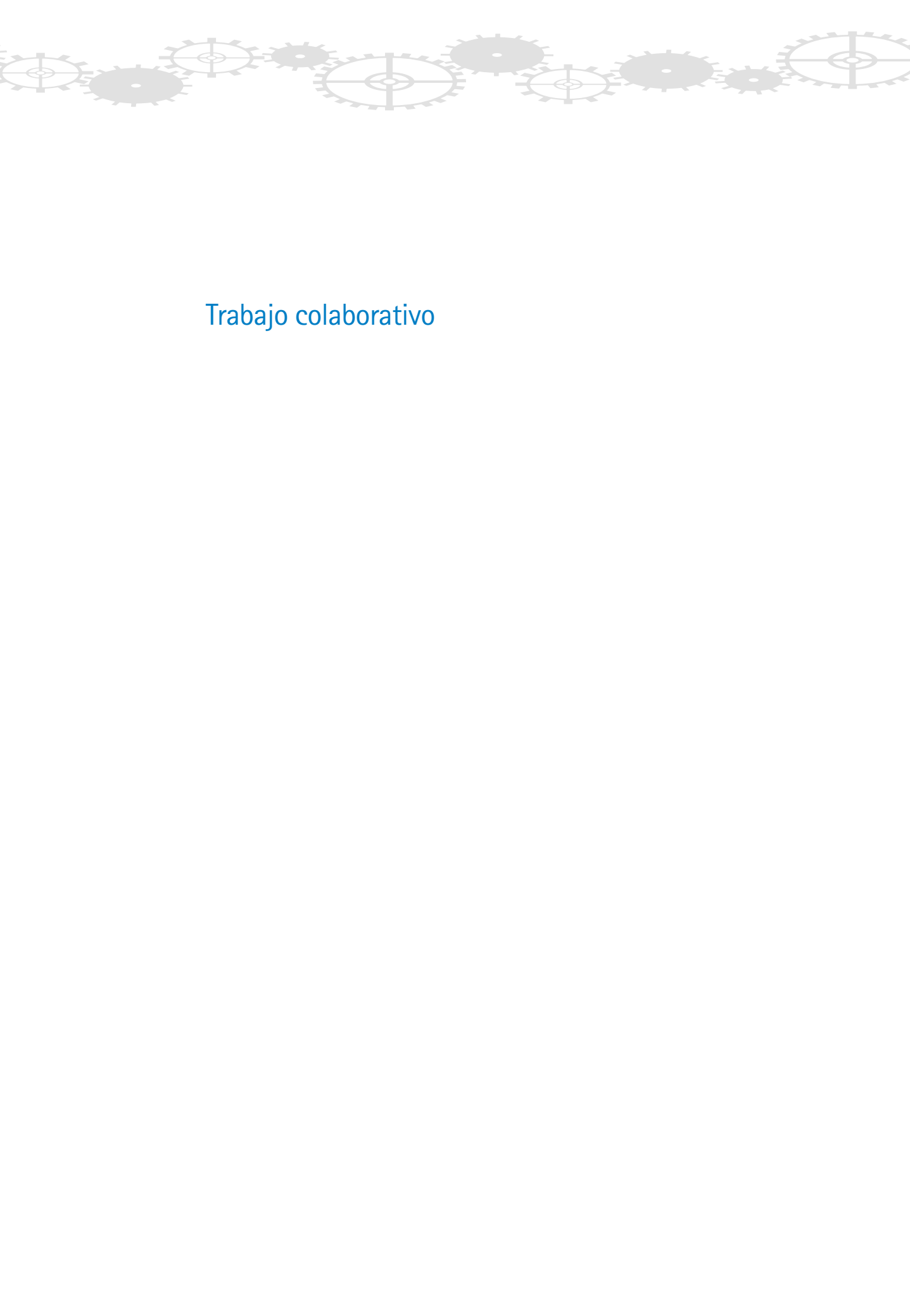
Trabajo colaborativo

SOLUCIONES SISTEMÁTICAS
PARA PROBLEMAS COMPLEJOS

 **Fundación Bertelsmann**
Por el empleo juvenil

| Bertelsmann Stiftung





Trabajo colaborativo



| BertelsmannStiftung



Trabajo colaborativo

SOLUCIONES SISTEMÁTICAS
PARA PROBLEMAS COMPLEJOS

| Fundación Bertelsmann
Por el empleo juvenil



Índice

Trabajo colaborativo. Soluciones sistemáticas para problemas complejos	7
Síntesis.....	9
1. ¿De qué se trata?	11
2. El impacto colectivo	15
Agenda común.....	17
Indicadores de éxito y sistemas de medición compartida.....	20
Actividades que se refuerzan mutuamente.....	21
Comunicación constante	22
Secretaría bien equipada	23
¿Qué es diferente?.....	24
3. ¿Cuándo es útil el «impacto colectivo»?	31
¿Cómo reconocer un problema complejo?.....	32
Las condiciones	33
4. ¿Cómo nace el «impacto colectivo»?	37
Desarrollo del control y la infraestructura.....	39
Planificación estratégica.....	44
Incorporación de las partes.....	48
Análisis del impacto y mejora del programa	52
5. Perspectivas	55
Perseverancia.....	55
¿Qué debe cambiar?	56
Cuestiones pendientes	58
Notas finales	59
Fundación Bertelsmann	61
¿Quiénes somos?.....	61



Trabajo colaborativo

Soluciones sistemáticas para problemas complejos

Solidaridad, humanidad y, sobre todo, soluciones sostenibles, son los valores que conforman la base de nuestro trabajo. No nos interesan las soluciones puntuales a problemas, sino aquellas que sirven a la sociedad y consiguen cooperaciones entre el mayor número posible de personas y que hoy día son especialmente importantes para la sociedad española.

LIZ MOHN
Presidenta
Fundación Bertelsmann

El presente manual es una adaptación del original alemán *Gemeinsam wirken – Systematische Lösungen für komplexe Probleme*, preparado por nuestra fundación matriz, la Bertelsmann Stiftung, y por FSG – Foundation Strategy Group. La obra analiza los factores de éxito de una amplia variedad de experiencias de trabajo colaborativo en todo el mundo e ilustra el concepto de «impacto colectivo».

La colaboración y la participación de personas con capacidad de acción fortalece a la sociedad y contribuye al desarrollo de los sistemas sociales. Para ello es necesario que

haya un mayor número de personas dispuestas a comprometerse, a invertir en asuntos sociales y a trabajar de forma colaborativa. Esta obra busca también apoyar la transferencia de las buenas ideas de las organizaciones eficientes.

Desde la Fundación Bertelsmann, creemos en la iniciativa y en la creatividad como motores de cambio social para beneficio de la comunidad. En este sentido, trabajamos por y para la sociedad, apostando por el trabajo colaborativo para liderar procesos de reforma que deben ayudar a generar nuevas tendencias sociales positivas. Con este manual animamos a

poner en práctica esta metodología compartiendo conocimientos. Nosotros lo aplicamos, por ejemplo, en nuestra misión de promoción del empleo juvenil, especialmente a través del proyecto «Alianza para la Formación Profesional Dual». Queremos ayudar a mejorar la situación de nuestros jóvenes y ofrecerles un futuro más prometedor consiguiendo entre todos hacer más y llegar más lejos.

FRANCISCO BELIL
Vicepresidente
Fundación Bertelsmann

Síntesis



Nuestra sociedad se enfrenta a retos cada vez más complejos, como, por ejemplo, la pobreza infantil, el cambio demográfico, el cambio climático, la delincuencia juvenil o el abuso de sustancias. Estos problemas sociales tienen en común el hecho de que afectan directamente a una variedad de actores de diferentes sectores, así como que requieren una cooperación coordinada por parte de estas mismas organizaciones, a fin de hallar una solución sostenible. Muchas organizaciones estatales, de la sociedad civil y del sector privado se ocupan de los grandes retos complejos que plantea la sociedad de hoy en día. Aun así, demasiado a menudo, todo este esfuerzo (si bien muy eficaz, por otra parte) se traduce en una multiplicidad de iniciativas y pequeños proyectos, que abordan distintas facetas particulares del problema en cuestión, pero de cuya suma no se deriva un cambio sostenible a gran escala.

Los retos sociales complejos solo pueden resolverse por medio de colaboraciones multisectoriales. Esto, en principio, no es nada nuevo, y cada vez se establecen más cooperaciones e interconexiones. Sin embargo, estas suelen estar formadas por agrupaciones que, a pesar de profesar un asunto común, compartir información y reunirse regularmente, no llegan a alcanzar una acción común, armonizada y rigurosa. Es indispensable, pues, una cooperación que implique a los principales actores de todos los sectores afectados y que estos se comprometan, primero, a la consecución de un objetivo común y cuantificable y, después, que lo persigan con convicción y disciplina a largo plazo.

Partiendo de una serie de estudios de caso, esta guía describe los cinco factores de éxito más importantes para las cooperaciones multisectoriales,

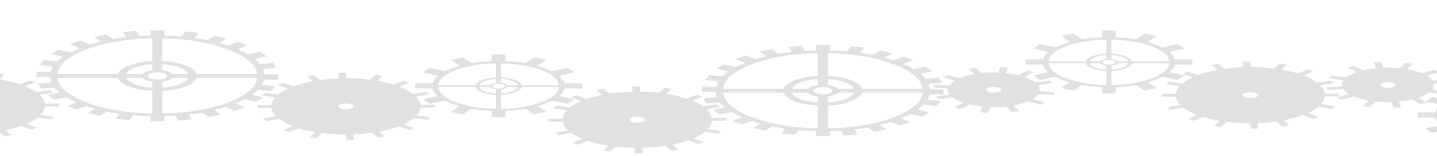
los cuales hacen posible un impacto colectivo y una resolución sostenible de problemas sociales complejos:

1. Agenda común:

Todos los participantes comparten la misma visión y la misma formulación de objetivos. Esto requiere que haya una comprensión común del problema y que se acuerde un planTEAMIENTO común para abordar su resolución.

2. Indicadores de éxito y sistemas de medición compartida:

Sincronizar los datos y las cifras sobre el progreso, partiendo de un sistema de medición común. De este modo se asegura que todos los grupos de trabajo permanezcan coordinados y que su actividad contribuya a la consecución del objetivo común. Además, este método simplifica la comunicación interna y externa, así como la rendición de cuentas.



3. Actividades que se refuerzan mutuamente:

Desarrollar una hoja de ruta conjunta sobre la base de los objetivos e indicadores comunes de éxito. Esto permite a todas las partes hacerse una idea clara de cómo y dónde pueden aportar mejor sus puntos fuertes y reforzar las actividades de las otras.

4. Comunicación constante:

Un intercambio constante y abierto de comunicación entre las partes sirve de estímulo para generar confianza, fortalecer la motivación y el compromiso, establecer objetivos, y discutir sobre el progreso, la efectividad y las opciones de mejora.

5. Secretaría bien equipada:

El desarrollo de la infraestructura y de los procesos hasta aquí mencionados se origina y se controla a través de una organización independiente y bien equipada en cuanto a personal. Un entorno donde se dé

apoyo tanto a la iniciativa común como a los diversos colaboradores. Esta secretaría debe disponer de las competencias operativas y de contenido adecuadas.

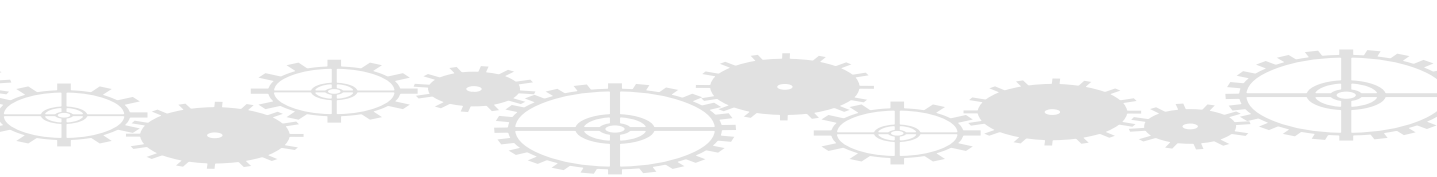
Al contrario de lo que ocurre con las cooperaciones convencionales, a menudo débiles, el ejemplo de casos internacionales reales, demuestra que los resultados positivos aumentan significativamente cuando confluyen todos los factores descritos anteriormente.

Con todo, este concepto no es una panacea aplicable a cualquier caso. El trabajo conjunto ha demostrado ser particularmente efectivo a la hora de abordar problemas sociales complejos. Pero este solo puede llevarse a la práctica si se reúnen ciertas condiciones básicas, como, por ejemplo, la existencia de «propietarios». Hablamos de personas u organizaciones que tienen en cuenta la urgencia y la necesidad de

actuar en público, que tienen la perseverancia y la disposición necesarias para iniciar un proceso de cambio a nivel del sistema y perseguirlo con tenacidad, a pesar de los habituales obstáculos que haya en el camino. Por otra parte, los agentes financiadores deben estar dispuestos a invertir en la infraestructura del proyecto y en la coordinación de procesos, a compartir la atención pública y el éxito propio con otras organizaciones, e incluso a asumir un discreto papel secundario.

Esta guía muestra cómo los múltiples actores involucrados pueden trabajar conjuntamente en pos de un impacto real en la sociedad y cómo tales iniciativas son creadas y ejecutadas. Sin embargo, esto no es más que el principio. Todavía hay muchas cuestiones pendientes que, en un futuro próximo, merecen ser expuestas a análisis detallado junto con los numerosos actores implicados.

Exclusivamente en aras de una mejor legibilidad, en esta publicación se empleará la forma masculina como norma general. Toda mención a funciones masculinas deberá entenderse con un sentido genérico.



1. ¿De qué se trata?

En la sociedad actual existe una diversidad de retos sociales complejos. A pesar de los múltiples esfuerzos durante años, aún no se ha logrado afrontar esta problemática de manera satisfactoria, y aplicar una solución sostenible.

He aquí algunos ejemplos de la realidad alemana:

- Según un estudio realizado por la UNICEF, la tasa de población infantil en situación de escasez en este país crecerá un 8,8%. En una comparativa con otros 29 países «ricos», Alemania se encuentra en una zona intermedia.¹ Para un país tan próspero, este es un resultado espantoso.
- La Oficina Federal de Estadística predice que el número de personas en situación

de dependencia en Alemania se incrementará en un 50 % entre 2007 y 2030. En términos de población total, y teniendo en cuenta el cambio demográfico, esto supondría un incremento del 2,7 % al 4,4 %.² A día de hoy, aún no está claro cómo se podrá abastecer a estas personas de los recursos necesarios para una atención adecuada y digna.

- Las consecuencias del cambio climático son bien conocidas. A pesar de todo, la solución del problema parece cada vez más lejana. Incluso Alemania podría verse afectada por las consecuencias del cambio climático. Se prevé que el aumento de la temperatura afectaría con mayor dureza a Alemania Oriental. En esa zona se producirían con mucha más frecuencia olas de calor, incendios forestales y riadas.³

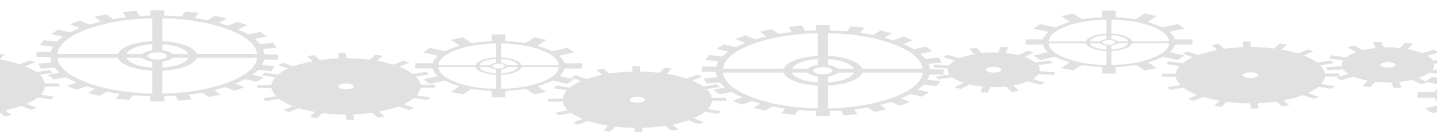
Esta clase de retos (véase la tabla 1) no puede ser resuelta mediante el esfuerzo de indi-

viduos, organizaciones o sectores, por muy bien intencionados que sean.

Solamente una acción conjunta y sistemática por parte de todos los actores implicados, sea en la causa como en la solución del problema, es capaz de superar con éxito los retos complejos.

Si estas organizaciones no son capaces de actuar de manera conjunta y efectiva en sus puntos de interacción y causas comunes, no va a ser posible hacer frente a la complejidad del problema.

Afortunadamente, en el país germano existe un gran número de personas y organizaciones estatales, de sociedad civil y del sector privado que tratan de responder de manera responsable a los cada vez mayores retos sociales. Además de las administraciones públicas a nivel federal, estatal y municipal, cabe situar en primera línea de actuación a una socie-



dad civil dinámica y en crecimiento.⁴ Un estudio sobre participación voluntaria demuestra que, desde hace más de diez años, en Alemania una media de 23 millones de personas ha participado en actividades de carácter voluntario. Con una tasa de participación del 36 %, Alemania está por encima de la media europea.⁵ Las organizaciones sin ánimo de lucro, cada vez más profesionales, se han convertido en un recurso importante que hace posible, además, logros concretos, las opciones de participación y la inclusión de perspectivas muy diferentes. Asimismo, las empresas también contribuyen cada vez con más frecuencia, a través de la llamada «Responsabilidad Social Corporativa (RSC)», con acciones que abordan importantes retos sociales. Muchos de estos actores luchan para causar un impacto y han reconocido que deben hallarse nuevos planteamientos para implantar de manera efectiva los recursos, cada vez más escasos.

Cuanto más se plantean la cuestión de la eficacia, más pronto aprenden a diferenciar entre problemas «sencillos», «complicados» y «complejos» (véase la tabla 1):

Aunque, en teoría, se aceptan planteamientos cooperativos, hay algunos factores que, a la hora de pasar a la práctica, dificultan la ejecución coherente del trabajo conjunto:

- **Reinventar la rueda una y otra vez:** En Alemania, las grandes fundaciones de apoyo y otros agentes financiadores tienen cierta tendencia a querer ser innovadores y a labrarse una reputación de organización líder en un campo determinado.⁶ Además, muchos proyectos que resultan efectivos no adquieren la notoriedad suficiente, lo cual dificulta la transmisión de buenas ideas. Tanto es así, que cada vez son más los proyectos que se crean con el fin de probar nuevos planteamientos y que están obligados a presentar resultados positivos en poco tiempo. Este hecho da lugar a la aparición de «islotes» de impacto social que, por otra parte, resultan contraproducentes a la hora de desarrollar soluciones para problemas sociales complejos que sean sistemáticos y dispongan de los recursos necesarios durante un período más largo.

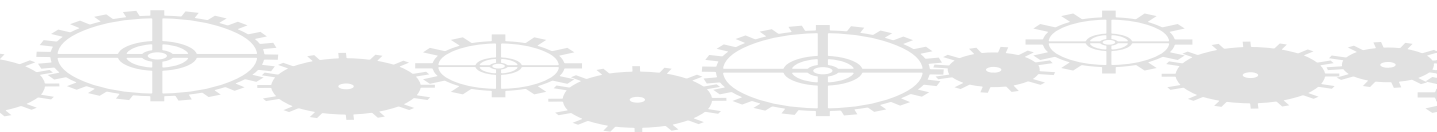
- **La búsqueda de autonomía:**

Una de las razones por las que muchas personas se involucran en proyectos sin ánimo de lucro es el deseo de sentirse realizado. Un motivo perfectamente comprensible, pero que al mismo tiempo desemboca en una reivindicación de libertad, visibilidad pública y de los propios intereses, así como en una creciente competencia por las donaciones.⁸ Con frecuencia, todo esto acaba perjudicando a las cooperaciones a largo plazo.

- **La medición del impacto se centra en las prestaciones individuales, en lugar de en el progreso de la sociedad en su conjunto:** La creciente necesidad de racionalización y la competencia asociada a ella en cuanto a financiación hace que actores de organismos públicos y sin ánimo de lucro, así como de los departamentos de RSC, busquen cada vez más diferenciarse de sus semejantes.⁹ Alguien que haya recibido subvenciones tratará de demostrar su impacto, y luego hará todo lo posible para exhibir su influencia de manera aislada frente a la del resto.¹⁰ Lo que un agente financiador

Tabla 1: Clases de problemas

Problemas sencillos	Problemas complicados	Problemas complejos
Es esencial aplicar la «receta» adecuada. Pero una vez descubierta, casi siempre se obtiene el mismo resultado tras cada replicación.	Se necesita un alto nivel de experiencia, conocimientos técnicos y mucho tiempo para desarrollar la solución correcta. Una vez desarrollada, por lo general podemos esperar que las replicaciones sean satisfactorias.	No hay «recetas» o «soluciones» que funcionen en todas las situaciones. Además, existen muchos factores externos y cada situación es única. La experiencia ayuda, pero no garantiza el éxito.
Ejemplo en el ámbito de la vida cotidiana: preparar un pastel	Ejemplo en el ámbito de la vida cotidiana: desarrollar de una vacuna	Ejemplo en el ámbito de la vida cotidiana: criar a un niño
		
Ejemplo en el ámbito de la educación	Ejemplo en el ámbito de la educación	Ejemplo en el ámbito de la educación
Reto: En una gran ciudad, hay muchos jóvenes que, por motivos económicos, no pueden acceder a una carrera universitaria, a pesar de tener las calificaciones necesarias.	Reto: En una gran ciudad, hay muchos niños de origen inmigrante que acceden de la guardería a la escuela primaria sin poseer un conocimiento suficiente de la lengua alemana.	Reto: En una gran ciudad, existen necesidades educativas a gran escala. Hay demasiadas personas que no tienen ni educación secundaria ni una formación profesional completa.
Planteamiento Una fundación local ofrece un programa de becas. Esta fundación bien puede desarrollar el programa por sí sola, o bien puede colaborar con escuelas, asociaciones juveniles y universidades para planificar las condiciones y el procedimiento de admisión. Se podría dar por sentado que las becas pueden salvar los impedimentos económicos de una carrera. Sin embargo, si el problema a resolver fuera el escaso número de títulos universitarios o una alta tasa de abandono universitario, probablemente una beca no sería suficiente, dado que entonces habría una larga lista de factores complejos a superar en paralelo.	Planteamiento Una fundación desarrolla, junto con expertos en educación del mundo de la ciencia y de la praxis, un curso de alemán para niños de origen inmigrante en la guardería. El curso cuenta con asistencia científica y es mejorado antes de hacerse público a nivel nacional. Se podría dar por sentado que, al llegar a la escuela primaria, el dominio del idioma por parte de los niños que asistan a estos cursos será superior al de los niños de origen inmigrante que no lo hayan hecho. No obstante, si el problema a resolver fueran las oportunidades educativas de los alumnos de origen inmigrante, los cursos de alemán no serían suficientes, dado que entonces el problema tendría muchas causas interrelacionadas cuyo conjunto tendría una gran trascendencia.	Planteamiento En este caso, ninguna organización podría elaborar un concepto o una propuesta capaz de resolver el problema, porque tanto las consecuencias como las causas de la pobreza educativa (antecedentes familiares, inversión pública, condiciones de la escuela, ambiente en el aula, salud) son versátiles y están fuertemente entrelazadas. ⁷ Las medidas para reducir las deficiencias educativas deberán ser, por tanto, igual de versátiles. Para poder gestionar el problema a largo plazo, es necesario analizar y comprender todas las causas y sus relaciones. Esto requiere una forma de coordinación que permita a los principales actores (guarderías, escuelas, departamentos de asistencia social y de protección de menores, policía, pediatras, servicios sociales) desarrollar un objetivo común y concentrar todos los recursos y conocimientos para llegar a él. Tratar de encontrar una «panacea» o un «milagro» no lleva más que al fracaso.



quiere saber por encima de todo es el impacto exacto que ha tenido una organización o un proyecto, pero no se pregunta si los retos sociales han sido efectivamente resueltos.

- **La cooperación multisectorial solo surge ocasionalmente:** De entre las organizaciones sin ánimo de lucro encuestadas para un estudio en 2011, casi cuatro de cada cinco colaboraban activamente con otros organismos, instituciones o empresas. Sin embargo, encontrar socios de cooperación entre los organismos públicos y empresas privadas es mucho más inusual que entre otras organizaciones sin ánimo de lucro.¹¹ Otro estudio demostró que el 20% de las fundaciones encuestadas considera la cooperación del todo irrelevante, cifra que alcanzaba el 25% en el caso de pequeñas fundaciones. Las cooperaciones que se llevan a cabo son más frecuentes entre fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro. Un 24% de las fundaciones ve con buenos ojos a empresas del sector privado en cuanto que socios colaboradores. En el

caso de instituciones públicas, tan solo el 20%. Las cooperaciones que tuvieron lugar fueron calificadas, en el 63% de los casos, de «informales». Es decir, que no se registraron ni los objetivos ni los planes de acción.¹²

Todo esto da lugar a una multiplicidad de pequeños actores actuando en paralelo y abordando facetas específicas de problemas complejos, como sería el caso de las becas y las clases de refuerzo para niños de origen inmigrante. Unos actores incapaces de desarrollar una solución de gran alcance para un problema social complejo, como puede ser el de la deficiencia educativa.

Por contra, también encontramos un buen número de ejemplos de cooperación multisectorial satisfactoria. Esto se da especialmente en el ámbito de la educación. En septiembre de 2011 se realizó una encuesta a 558 fundaciones alemanas de carácter educativo y social. Casi la mitad de ellas declaró haber establecido cooperaciones en materia de educación. De entre las razones que motivaron esas coope-

raciones, en un 74% de los casos era evitar la duplicación de tareas; en un 67%, mejorar la financiación de un proyecto existente; y en un 39%, la búsqueda conjunta de objetivos complementarios.¹³

Quien alguna vez ha participado en una cooperación, sabe que manifestar un interés común o intercambiar información no es suficiente para lograr un impacto colectivo real.

Entonces, ¿cómo debe estructurarse toda cooperación cuyo objetivo sea resolver retos sociales complejos de manera sostenible y amplia? Dejando a un lado el hecho de que a menudo se desaprovechan los escasos recursos con medidas individuales repetitivas: las asociaciones no vinculantes y carentes de solidez, así como el aislamiento de los conocimientos, nos impiden hacer frente a retos complejos como el cambio climático, la pobreza infantil, las necesidades educativas, la integración o el cambio demográfico de forma sostenible, tanto a nivel local como estatal.



2. El impacto colectivo

En Alemania, muchas organizaciones asumieron ya hace años que la acción común es un factor que actúa en beneficio de todos. Sin embargo, aún suele haber cierto desconocimiento respecto a las estructuras y procesos que son necesarios para establecer colaboraciones orientadas al impacto con carácter sistemático, riguroso y vigencia a largo plazo.

La base que debe regir cualquier tipo de cooperación es el interés común por un asunto mantenido a largo plazo. Sin embargo, sigue habiendo muchas que acaban siendo nada, o no suficientemente, estables. Con frecuencia, el esfuerzo dedicado por las partes involucradas se considera superior al beneficio real. Por ese motivo, la mayoría de las cooperaciones no pasan de la definición de un asunto común, la manifestación de un interés compartido y el intercambio mutuo de información. Lo que no acaba teniendo lugar es una coordinación coherente de las actividades y, lo más importante, la asunción de una responsabilidad compartida en cuanto a la solución de un problema social.

¿Cuáles son los factores que determinan una cooperación satisfactoria? A fin de averiguarlo, hemos analizado varias cooperaciones fructíferas y he-

*Si quieres
llegar rápido
camina solo,
si quieres llegar
lejos camina
con otros.*

Proverbio africano

mos hablado con sus responsables acerca de su experiencia y los conocimientos que les han aportado. Sobre la base de estos estudios de caso, se han podido identificar cinco factores que determinan el éxito de una cooperación (véase la figura 1), a saber: el desarrollo de un objetivo común, indicadores de rendimiento y sistemas de medición compartida, actividades que se refuerzan mutuamente, una Comunicación constante y una secretaría bien equipada.



Figura 1: Estudios de caso



Agenda común

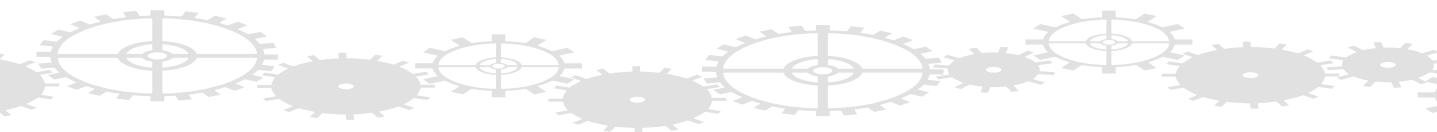
El elemento distintivo de una cooperación fructífera es el hecho de que todos sus integrantes trabajan juntos y emplean sus conocimientos técnicos (*know-how*) y recursos de modo que se facilita la sinergia y, en última instancia, se genera un impacto que, de otra manera, jamás llegaría a alcanzarse. Si se quiere mantener una cooperación efectiva a largo plazo, es necesario compartir un mismo objetivo, de modo que sea asumido y apoyado por todas las partes (véase la figura 1).

Bajo el programa denominado «Aprendizaje Local», la ciudad de Leipzig quiere presentar la enseñanza con una nueva responsabilidad, desde

una perspectiva local. Su objetivo general es «desarrollar un espacio local que permita administrar la enseñanza desde un punto de vista técnico e inclusivo, y que facilite un aprendizaje permanente y una biografía educativa satisfactoria a todos los ciudadanos». Este objetivo general está delimitado por nueve subobjetivos centrales. Algunos de ellos son: mejorar el acceso a la educación y aumentar la participación en ella, fortalecer la capacidad de inserción profesional, hacer frente a los cambios demográficos y fortalecer la cultura democrática. Por otra parte, el Ayuntamiento de Leipzig aprobó en 2012 las «Directrices sobre Política

Educativa». Mediante ellas se fija un marco de orientación para el desarrollo del entorno educativo en Leipzig. Al indicar visiones, valores y objetivos de la educación, sirven de guía para las futuras acciones locales a emprender en este ámbito. Plantean pretensiones de validez para todo el sistema educativo de Leipzig y asignan como condición más importante para el éxito la interacción coordinada entre los educadores.

Otro ejemplo es la Fundación Cívica de Stuttgart. En ella se organizan mesas redondas sobre diversos asuntos. La idea básica es reunir a personas que deseen cambiar algún aspecto de su vida profesional o



personal y que expongan sus posibles propuestas sobre cómo lograr esos cambios. La Fundación Cívica contribuye proporcionando un espacio neutral y moderando el debate de manera adecuada. Precisamente de una de estas mesas redondas surgió el proyecto «Cultura para Todos», el cual facilita acceso gratuito a eventos culturales a personas con pocos recursos económicos. Esta iniciativa fue desarrollada por expertos en cultura y asuntos sociales, junto con los departamentos y representantes asociados de las organizaciones de desocupados en Stuttgart. Se lleva a cabo en cooperación con las instituciones culturales y los servicios sociales de la ciudad. Gracias a ella, desde el año 2010, 65.000 ciu-

dadanos con pocos recursos participan anualmente en eventos culturales de manera gratuita.¹⁴ En la misma ciudad tuvo lugar una mesa redonda sobre el envejecimiento de sus ciudadanos, cuyo lema era: «Nadie en Stuttgart debería tener una muerte indigna ni dolorosa». Su celebración llevó a la creación de la red de cuidados paliativos de Stuttgart.

Otro ejemplo de elaboración de un objetivo común es el que encontramos en el distrito de Osnabrück. En este caso fue la Unidad de Planificación Estratégica quien percibió un «riesgo potencial latente en las casas unifamiliares o adosadas de las zonas consideradas hasta entonces como acomodadas de los alrededores de Osnabrück» en caso de que

«sus propietarios no estuvieran sensibilizados y dispuestos a reformarlas en función de su antigüedad».¹⁵ Basándose en este hallazgo, tres municipios organizaron actos públicos sobre el asunto, abiertos a la participación ciudadana. Los alcaldes de esos municipios decidieron invitar también a los principales agentes y expertos de cada localidad. Los resultados de estos primeros actos fueron sometidos a revisión en un ámbito más reducido, de lo cual se desprendió la siguiente visión común: «¡En nuestro municipio se puede vivir con seguridad y asistencia, bajo cualquier circunstancia de la vida!». Esta visión permite reunir a las distintas partes interesadas y desarrollar proyectos a partir de



ella. A partir de entonces, los proyectos pasaron a exponerse de nuevo y a discutirse en reuniones públicas.

En los tres ejemplos mencionados, un gran número de actores participó en el desarrollo de un objetivo común. Si bien los factores desencadenantes de esos procesos fueron distintos en cada caso, la intención fue la misma en todos ellos, a saber: el desarrollo conjunto de un objetivo. La ventaja: el consenso en cuanto a la percepción y la posible solución del problema, y un entorno donde todos hablan el mismo idioma. Estos dos aspectos, a su vez, hacen que los objetivos fijados sean más fáciles de medir y agilizan la consecución de un acuerdo en cuanto a las medi-

das necesarias para lograr el objetivo común. Como se puede ver, este proceso es significativamente distinto al simple hecho de manifestar un interés compartido o de establecer un ámbito de acción común, algo que sucede muy a menudo en las cooperaciones.

En la mayoría de las ocasiones, la formulación de un objetivo común concreto requiere mucho tiempo. Sin embargo, una vez culminado todo este proceso, coordinar la cooperación resultará mucho más fácil, se podrán asignar los recursos con una mayor eficiencia y las distintas partes trabajarán de manera más compenetrada.

Este método modifica completamente la cooperación tal y como se entendía hasta ahora. Dejamos de concebirla como una tarea adicional para pasar a considerarla un elemento central en la estrategia de todas las partes involucradas. Al sentirse identificadas con el objetivo, automáticamente darán lo mejor de sí mismas para alcanzarlo y para obtener apoyo exterior.



Indicadores de éxito y sistemas de medición comunes

Formular un objetivo común y llegar a un consenso sobre su consecución, por lo general, hace que se puedan identificar indicadores de éxito comunes.

El proyecto «Vivir con Futuro» del distrito de Osnabrück quiere evitar que las personas se vean obligadas a emigrar por culpa de las vicisitudes de la vida. Este es un objetivo cuantificable. De igual modo, la estimación del número de personas que pueden participar gratuitamente en actividades educativas en Stuttgart permite medir el éxito del proyecto «Cultura para Todos». Como es obvio, un seguimiento regular de los indicadores de éxito adecuados puede facilitar información sobre el impacto real de las distintas medidas aplicadas.

Aunque tales indicadores comunes están presentes de manera implícita en muchos de los objetivos compartidos, pocas veces son fijados explícitamente y sometidos a una medición continua. El desa-

rollo de indicadores comunes, herramientas de análisis y sistemas de medición se consideraron pasos importantes sobre todo en las iniciativas más recientes, como en el caso de la gestión local de la educación en Leipzig.

Este tipo de sistema se caracteriza por el hecho de que se lleva a cabo una recopilación de datos y una medición del progreso de manera sincronizada por todas las partes.

De tal modo se asegura que, por un lado, las diferentes medidas serán revisadas constantemente en cuanto a su efectividad y se tomarán medidas al respecto en caso necesario; por otro, que los colaboradores permanecerán informados; y, por último, que las medidas podrán adecuarse continuamente (véase también la tabla 6). Todo esto genera un proceso de aprendizaje continuo. Asimismo, se facilita una rendición de cuentas interna y externa basada en hechos.

Actividades que se refuerzan mutuamente



Una vez formado el objetivo común, hay que coordinar las actividades de las distintas partes con la mayor eficiencia posible.

Eso quiere decir que cada cooperador debe tener una idea clara de cómo y dónde pueden aportar mejor sus puntos fuertes a fin de lograr el máximo impacto, fortaleciendo al mismo tiempo la actividad de las otras partes.

El caso de Dormagen es un modelo de labor conjunta para controlar el ámbito de la protección infantil y la pobreza infantil (véase también la ta-

bla 4). Con ese objetivo común en mente, se instauró un programa de prevención integral que abarca el conjunto de lo que se conoce como cadena de prevención. Dicha cadena se divide en cuatro bloques y cubre todo el programa de prevención y apoyo a familias y niños, desde el nacimiento hasta los 10 años de edad. Bajo estas circunstancias, cada cual sabe cómo y dónde debe contribuir para la consecución del objetivo común. Del mismo modo, se facilita la detección de lagunas y puntos a desarrollar. La cadena de prevención permite, además, conocer las aportaciones de cada cooperador, lo cual facilita una mejor

comprensión de los puntos de interacción existentes entre ellos.

También en el proyecto de Klima-Allianz se elaboró una hoja de ruta para lograr el objetivo común. Esto permite movilizar las distintas competencias de cada participante de la mejor manera posible. En el caso de la BUND, por ejemplo, se aprovechó la fuerte presencia regional de esta organización a fin de obtener apoyo para las iniciativas locales. La organización ecológica Deutsche Umwelthilfe, otra de las involucradas en la alianza Klima-Allianz, aporta, mayormente, su experiencia en el ámbito jurídico.



Comunicación constante

«La comunicación lo es todo. Es como un engranaje: pone a todos más juntos uno con otro. Les abre las ganas de participar. Entienden que supone un pequeño esfuerzo, pero que puede tener un gran efecto.»

Grit Körmer, LAG Märkische Seen

Otro factor importante para el éxito de una cooperación es la creación de una confianza mutua. Esto, pese a ser casi un lugar común, representa uno de los mayores obstáculos para la cooperación. Lograr que organizaciones sin ánimo de lucro, administraciones y empresas lleguen a respetarse mutuamente y se comuniquen abiertamente requiere largo tiempo. Además, es necesario que haya una moderación efectiva, de modo que las distintas partes vean que sus propios intereses son tenidos en cuenta y que se toman decisiones justas sobre la base de datos objetivos.

En el caso de Leipzig, se presentó un informe sobre educación que incluía datos completos sobre el entorno educativo de la ciudad, desde la primera infancia hasta la tercera edad. Esto sirvió para sentar las bases de una comunicación de este tipo.

Compartir la misma información entre las partes instauro un lenguaje común y facilita una comprensión global de los problemas y las soluciones.

Asimismo, la actualización regular de ese informe educativo también simplifica los intercambios comunicativos entre los distintos comités de dirección y el ayuntamiento.

La regularidad de la comunicación hace que la cooperación y el objetivo común sea siempre una prioridad para todos. Pero la frecuencia de la comunicación por sí sola no garantiza la consecución de un impacto colectivo. El intercambio comunicativo debe centrarse en el impacto y en la efectividad de las distintas medidas impulsadas por una cooperación o red, de modo que todas las partes las tengan presentes y que, llegado el caso, se puedan aplicar las correcciones pertinentes.

Secretaría bien equipada



Para que las cooperaciones sean satisfactorias a largo plazo, se requiere un nivel de coordinación y apoyo a gran escala. En el mejor de los casos, esta labor se realiza desde una secretaría independiente y competente.

En una cooperación multidisciplinar como la de Dormagen, por ejemplo, se consideró como factor de éxito el hecho de haber contado desde el principio con un sistema de gestión de proyectos compuesto por un representante de la oficina pública de protección del menor y por un representante del sistema independiente de protección del menor. La gestión de proyectos tiene como tareas el control y el desarrollo continuo de la red y las relaciones públicas internas y externas.¹⁶ En ocasiones, puede incluir otras áreas, como en el caso de la cooperación para el desarrollo regional en la Unión Europea (bajo el método LEADER¹⁷), en el cual se crearon

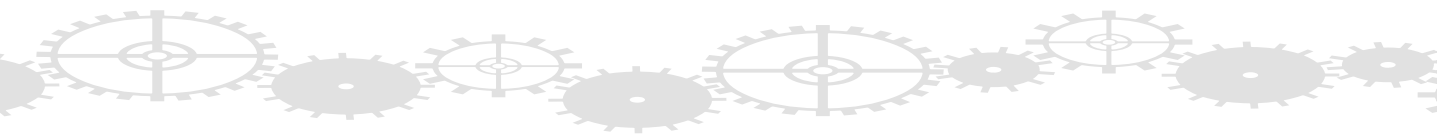
puestos con la misión de controlar las colaboraciones entre varias organizaciones de sectores distintos. Así, por ejemplo, el Grupo de Acción Local (LAG) Märkische Seen tiene como objetivo desarrollar su región de manera que sea «especialmente accesible y distinguida, con una cultura y un sistema sanitario abiertos a los visitantes, una propuesta de ocio de calidad y gran atractivo residencial, y próxima al área metropolitana de Berlín».¹⁸ El LAG está gestionado por una administración regional, cuya única tarea es coordinar una cartera de proyectos que contribuyan a la consecución del objetivo común.

Es poco probable que una cooperación sin una gestión competente logre un verdadero impacto positivo de manera sistemática.

Los actores implicados apenas disponen del tiempo ni los recursos adicionales que exigen

las múltiples tareas necesarias para una coordinación eficaz. Estas incluyen, entre otras, la coordinación de actividades, la recopilación y presentación de datos, las comunicaciones internas y externas, administración y logística, así como el análisis de impactos.

En todos los criterios para una cooperación satisfactoria descritos hasta ahora, el papel de la secretaría es determinante. Por ello resulta imprescindible que, además de correctamente equipada, esté administrada por una persona que posea las competencias y la experiencia necesarias para ganarse la atención y la confianza de los distintos cooperadores, y que sea capaz de sensibilizarse con la urgencia de los asuntos a abordar. Además, esta persona debe estar capacitada para intervenir como moderador en caso de conflicto, apelar al cumplimiento de los acuerdos por parte de los cooperadores e incluso imponerlo, de ser necesario.



¿Qué es diferente?

Hay quienes consideran que el concepto de «impacto colectivo» no dice nada nuevo. Si nos atenemos a sus partes de forma individual, seguramente sea

verdad. Pero otra cosa (y determinante, por cierto) es la implementación **simultánea**, a largo plazo, sistemática y coordinada de los cinco factores de éxito.

En la siguiente tabla (figura 2) se resumen los elementos distintivos del «impacto colectivo» frente al método de cooperación clásico.

Figura 2: ¿En qué se diferencia el «impacto colectivo» de la cooperación clásica?

Factor de éxito	Cooperación clásica	Impacto colectivo
Agenda común.	Se define un asunto o área de interés común.	Se definen conjuntamente objetivos cuantificables.
Indicadores de éxito y sistemas de medición compartida.	Cada organización desarrolla sus propios indicadores de éxito, sin compromisos. La publicación de resultados no es sistemática.	Se consensúan las herramientas de medición e indicadores comunes. Los resultados se comunican con transparencia. Todas las partes se sienten responsables de la consecución de los indicadores de éxito comunes.
Actividades que se refuerzan mutuamente.	Las partes intercambian información y experiencias. Hay iniciativas conjuntas, pero las actividades de las distintas partes no están coordinadas.	Una hoja de ruta común expone cómo se pueden aportar las competencias principales propias a fin de fortalecer o complementar las actividades de las demás partes. Cada uno sabe cómo su propia contribución encaja en la estrategia global.
Comunicación compartida.	Existe intercambio de información, pero de manera más bien esporádica.	Se establecen vías de comunicación interna y externa a fin de estimular la confianza mutua y la rendición de cuentas, pero, sobre todo, para discutir los avances, la efectividad y las opciones de mejora.
Secretaría bien equipada.	No hay secretaría, o se dispone de pocos recursos para gestionar los proyectos.	Una secretaría bien equipada, con personas responsables de estrategia, planificación, gestión de datos, moderación, comunicación, participación de las partes y coordinación de fondos.



Otras experiencias del «impacto colectivo»

Los factores de éxito descritos anteriormente para cooperaciones cuyo objetivo es resolver problemas sociales complejos también pueden encontrarse en otros países. En los Estados Unidos, su relevancia ha sido ya incluso demostrada por un estudio científico. A petición de la Casa Blanca, el Bridgespan Group examinó una serie de iniciativas nacionales que destacaban por tener objetivos vinculados a la juventud y a los asuntos sociales (como por ejemplo, las tasas de graduación escolar y el embarazo adolescente) y que eran susceptibles de mejorar al menos 10 puntos porcentuales. En todas ellas se dan los cinco factores que propician el impacto colectivo.¹⁹

Uno de esos ejemplos es la asociación STRIVE. En 2006, en Cincinnati, Ohio, se detectó que había muchos estudiantes que carecían de las cualificaciones mínimas para acceder a la universidad o al mundo laboral. A pesar de haber un buen número de programas eficaces para el fomento de la educación, ninguno logró resolver esta problemática. Hasta

esa época, el estado de Ohio ocupaba regularmente durante años uno de los puestos más bajos a nivel nacional en materia de rendimiento educativo. Con estos antecedentes se fundó la asociación STRIVE, la cual logró una cooperación a largo plazo y sistemática entre distintos actores de Cincinnati vinculados y no vinculados al mundo educativo.

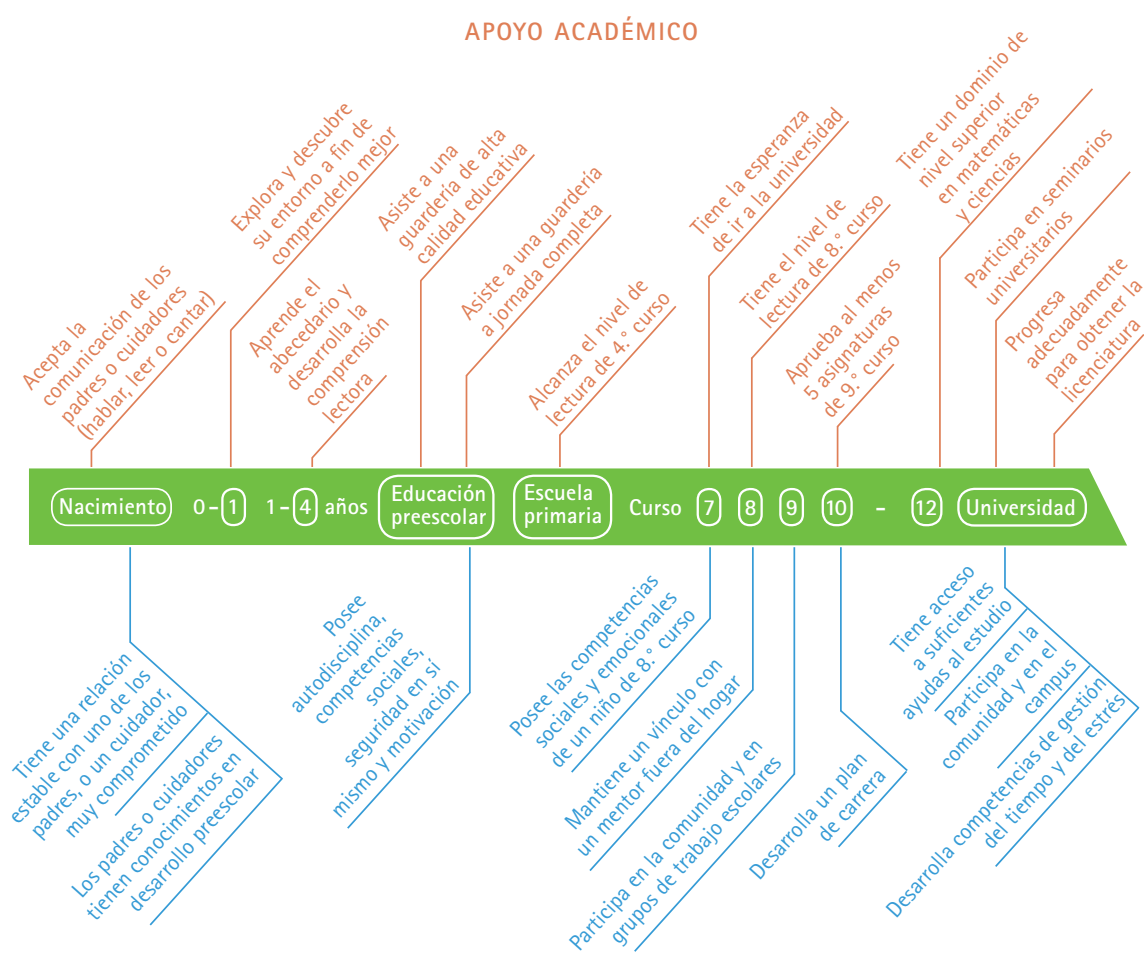
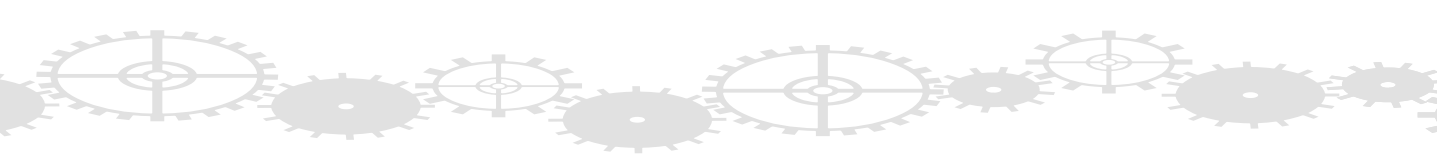
Su éxito le da la razón a nuestro concepto: en seis años, STRIVE ha conseguido revertir la tendencia negativa y mejorar significativamente el rendimiento de los estudiantes de Cincinnati en pruebas comparativas a nivel nacional.

Gracias a su intervención, el número de estudiantes de la enseñanza pública de Cincinnati que acaban sus estudios ha aumentado un 10 % desde 2003. En comparación con el año 2004, además, hay un 7 % más de graduados que se incorporan a una carrera universitaria. También se ha incrementado notablemente el número de títulos expedidos por universidades y colegios públicos de Cincinnati.

El primer paso que llevó a cabo la asociación STRIVE fue desarrollar una visión compartida sobre el éxito educativo, involucrando en su creación a los principales actores del sistema educativo de Cincinnati. Esa visión contemplaba los siguientes objetivos:

- que los niños tengan una preparación adecuada al iniciar sus estudios;
- que los alumnos reciban el apoyo suficiente, dentro y fuera de la escuela;
- que el rendimiento académico de los estudiantes sea satisfactorio;
- que, al final de sus estudios, los estudiantes puedan continuar su formación, completarla con éxito e iniciar una carrera profesional.

Este objetivo común permitió a la asociación redactar una hoja de ruta común hacia el éxito educativo (véase la figura 3). En ella se incluía un mapa de medidas sistemáticas, las cuales abarcaban desde el nacimiento del alumno hasta su entrada al mundo laboral.



APOYO A FAMILIAS Y ALUMNOS/ESTUDIANTES FUERA DE LA ESCUELA/UNIVERSIDAD

Figura 3: Hoja de ruta común hacia el éxito educativo

Fuente: Researched by the University of Cincinnati, Center for Urban Education 2006,
© 2006 All Rights Reserved, Strive Together



Junto a las medidas, en la hoja de ruta común se incluyen indicadores de éxito críticos para medir su impacto. Por ejemplo, en la etapa de educación preescolar, se mide la mejora de las capacidades cognitivas y sociales de los niños de cinco años, mediante pruebas estandarizadas. En este caso se podría determinar si las medidas adoptadas han causado alguna mejoría respecto al objetivo «que los niños tengan una preparación adecuada al iniciar sus estudios». El hecho de que todos los actores contribuyan a la recopilación de datos para medir el impacto es uno de los factores de éxito más importantes. Por-

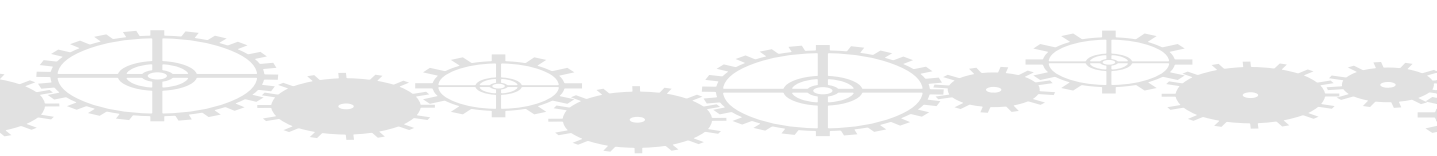
que, al margen de las pruebas estandarizadas, el impacto también se puede constatar mediante la recogida y el análisis de información.

La hoja de ruta común hacia el éxito educativo ofrece un marco orientativo para entender la interrelación entre las actividades de cada uno de los cooperadores. La iniciativa cuenta con el apoyo de una oficina, creada específicamente para este propósito. Desde ella se coordina el trabajo de los cooperadores, los cuales se reúnen con regularidad y se consultan mutuamente en grupos de trabajo. Cada sesión se centra en la etapa de la hoja de

ruta común que corresponda, como, por ejemplo: educación preescolar, escuela primaria o apoyo extraescolar.

La infraestructura de la asociación STRIVE se hizo realidad, en gran medida, gracias a la inversión por parte de fundaciones en aspectos como la oficina, *coaching* y consultoría para los distintos grupos de trabajo. Entre otras cosas más, la financiación también sirvió para crear un grupo de trabajo que se dedicara exclusivamente a la recopilación y consolidación de datos.

Los factores que definen una cooperación satisfactoria no se restringen, sin embargo,



al ámbito local o regional. Su validez también tiene cabida en las cooperaciones entre empresas y organizaciones a nivel internacional. Otro ejemplo de ello es la Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada (GAIN). Esta organización lleva ya diez años desarrollando

programas y ha proporcionado alimentos enriquecidos a 610 millones de personas. El objetivo común de esta alianza es un mundo sin desnutrición. Los proyectos de GAIN se llevan a cabo por 600 empresas y organizaciones del tercer sector en 30 países de todo el mun-

do. Cuenta con cuatro grupos de trabajo diferentes que se ocupan de diversos aspectos relacionados con la desnutrición, como la agricultura y alimentación, o la alimentación nutritiva maternal e infantil. La alianza está controlada desde una secretaría en Suiza.²⁰

Otros ejemplos de impacto colectivo:		
Asociación STRIVE, Cincinnati		< www.strivetogether.org >
Community Center for Education Results, Seattle		< www.roadmapproject.org >
New York State Juvenile Justice		< www.nysjjag.org/index.html >
Alianza Mundial para una Nutrición Mejorada (GAIN)		< www.gainhealth.org >
Vision for Change: Sustainable Cocoa Initiative, Costa de Marfil		< http://cocoasustainability.com/topics/vision-for-change/ >



TRES PREGUNTAS AL DOCTOR DIRK HEUWINKEL

El doctor Dirk Heuwinkel es jefe de unidad en la División de Planificación Estratégica del distrito de Osnabrück.

1. ¿Cómo se logra motivar a los distintos actores de sectores diferentes, para que colaboren entre ellos a fin de resolver un problema social complejo?

Se trata de que, al menos, una de las partes tome la iniciativa. Esta debe tener conocimiento sobre la complejidad del problema en cuestión. Tiene que llegar a la conclusión de que, por sí sola, no podrá resolverlo y que, por tanto, debe buscar la cooperación con otros actores.

La parte que tome la iniciativa debe tener capacidad de integración, de modo que los demás actores estén dispuestos a plantearse su participación. Además, tiene que poseer la convicción suficiente para fijar unas perspectivas de éxito colectivo. Pero, sobre todo, necesita el personal y los recursos económicos para poder coordinar la cooperación satisfactoriamente.

Por lo general, un buen iniciador es alguien que goza de legitimidad democrática o que es reconocido por su sensibilidad con el bien común. Pero, sobre todo, debe ser alguien que no tenga ningún tipo de interés comercial propio.

2. ¿Qué condiciones son particularmente propicias para cooperaciones multisectoriales, y cómo pueden establecerse?

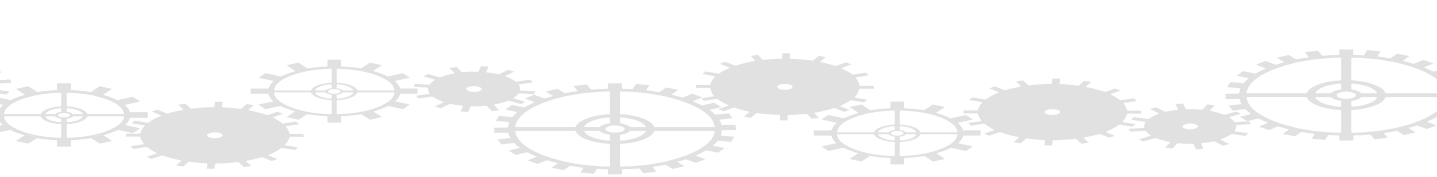
El coste de una cooperación suele ser, al principio, algo difícil de obviar. Por eso conviene en primer lugar elegir una forma de cooperación que sea flexible, cuyo propósito sea fijar las tareas, designar los objetivos, criterios de éxito, contribuciones y responsabilidades pertinentes y, finalmente, diseñar un marco organizativo para la cooperación.

Durante esta fase, es obvio que la mayor carga recaerá sobre el actor que haya asumido la iniciativa. Si más adelante se llega a la colaboración acordada, la carga de actividades y costes se reparte de manera proporcional entre los socios.

Sería de gran ayuda que este tipo de proyectos de cooperación se acogieran con una mayor prioridad en cuanto a financiación, de modo que se compensara el esfuerzo adicional que comporta (gestión de proyectos, coordinación, comunicación, control, documentación, medidas intersectoriales, etc.). Prueba de ello son los programas de la UE, gubernamentales o federales, así como los financiados por fundaciones.

3. ¿Qué papel pueden jugar las comunidades para ayudar a que haya consenso entre los distintos agentes de una cooperación respecto a un objetivo, procedimiento e indicadores de éxito comunes?

Las comunidades encajan muy bien en el primero de los tipos de actor descritos. Gracias a su legitimidad democrática y a su neutralidad, resultan especialmente indicados para moderar y coordinar a las distintas partes. Están comprometidas con el bien común y con el principio de subsidiariedad. Las comunidades no tienen intereses lucrativos. Por eso tienen la legitimidad política para designar qué asuntos son socialmente complejos (por ejemplo, la coordinación de la enseñanza, el cambio climático, etc.). Son anfitriones y moderadores respetados, a menudo también en cuestiones técnicas. No obstante, muchas de ellas carecen del margen financiero para acoger este tipo de iniciativas voluntarias.



3. ¿Cuándo es útil el «impacto colectivo»?

El «impacto colectivo» hace que sea posible abordar con éxito los problemas sociales complejos de manera conjunta. Sin embargo, este planteamiento no es necesariamente el mejor para cualquier asunto ni para cualquier comunidad. Es importante cerciorarse de antemano que el concepto sea realmente útil, sobre todo, porque este tipo de iniciativas requiere una gran inversión en infraestructura.

Tabla 2: El abuso de sustancias como ejemplo de un problema complejo

El consumo de alcohol, tabaco y drogas ilegales, así como el abuso de medicamentos, constituye un gran desafío para la sociedad y las políticas sanitaria y social; pero por encima de todo, para las familias afectadas. Según el Ministerio de Asuntos Sociales, Familia y Sanidad del Estado alemán de Turingia, en Alemania 9,5 millones de personas tienen un consumo de alcohol nocivo para la salud, de las cuales 1,3 millones son alcohólicas. Además, aproximadamente un tercio de la población masculina y un cuarto de la femenina es fumadora. Otro problema es el consumo de drogas ilegales, como el cannabis, el éxtasis, la heroína y la cocaína. Un dato aún más alarmante que se desprende de lo anterior es que 2,5 millones de niños viven en familias donde uno o los dos padres tienen alguna adicción.²¹

El abuso de sustancias es un problema grave, pero es, sobre todo, un problema complejo. Las causas son variadas (por ejemplo, unas condiciones familiares adversas, la influencia negativa del entorno, la disponibilidad o el acceso a la sustancia adictiva, la autoestima, depresión, ansiedad y muchos otros).²² Ninguna organización, ninguna receta milagrosa, ni siquiera ningún sector pueden, de manera individual, reducir el abuso de sustancias en una ciudad, un municipio o un estado. La solución pasa por la unidad y la actividad coordinada de varias partes interesadas.

Un ejemplo sería el del Departamento de Sanidad del Ministerio de Asuntos Sociales, Familia y Sanidad de Turingia: como parte de su «proceso para la salud», cuyo objetivo es reducir el abuso de sustancias, se formó un grupo de trabajo con cinco áreas de actuación: consumo de alcohol, consumo de cannabis, consumo de tabaco, la problemática de los niños con padres toxicómanos y la promoción de competencias personales y sociales para prevenir la adicción. Los miembros de estos grupos de trabajo provienen de todos los sectores: ministerios de Turingia, organismos de prevención y asistencia a la toxicomanía, la liga de libre beneficencia y seguros de enfermedad. Todos los miembros trabajan bajo el «concepto de escenario», según el cual los problemas de salud de una población son el resultado de una relación recíproca entre el entorno económico, social y organizativo y el estilo de vida personal. Las intervenciones comienzan por el sistema social y modifican básicamente las estructuras de comunicación, en particular las prioridades en los procesos de toma de decisiones y las reglas del sistema.²³



¿Cómo reconocer un problema complejo?

Lo primero que se plantea es la cuestión de si se trata de un problema complejo que haya que combatir. Según el diccionario de la lengua alemana Duden, el adjetivo «complejo» se define como algo: *«de muchas capas; que abarca una diversidad de cosas; compuesto; que no actúa por sí solo, interconectado, que no puede ser resuelto».*

El abuso de sustancias es, por ejemplo, un problema tan

complejo (véase la tabla 2) porque, efectivamente, es complejo, abarca muchos factores y actores interconectados, y no puede ser resuelto en partes independientes. Para resolver este problema, se requiere un planteamiento integral y coordinado, en el que todos los que deben contribuir a la solución trabajen juntos.

Todos los ejemplos expuestos en este estudio tratan sobre los siguientes asuntos: familias y niños desfavorecidos, cambio demográfico, cambio climático, desarrollo regional, etc. Todos estos ejemplos comparten las siguientes características, indicativas de un problema complejo:

- Ninguna organización, persona o institución pública puede resolver el problema individualmente, en toda su amplitud y de forma sostenible..
- El problema afecta a actores de múltiples sectores y/o esos actores deben contribuir a la solución del problema.
- La solución no está en una fórmula mágica que haya que encontrar para después compartirla, sino más bien en la interacción entre recursos, actores e ideas existentes.
- Es difícil predecir exactamente cuándo y cómo llegarán los resultados positivos, ya que intervienen muchos factores incontrolables.
- Es difícil predecir si las intervenciones o medidas provocarán un cambio que pueda influir de manera decisiva en la dinámica general del sistema.



Las condiciones



La puesta en marcha de una cooperación sistemática a largo plazo requiere tiempo, una voluntad firme y recursos financieros y humanos. Para abordar un problema complejo según el «impacto colectivo», es necesario que se den las siguientes condiciones (véase figura 4):

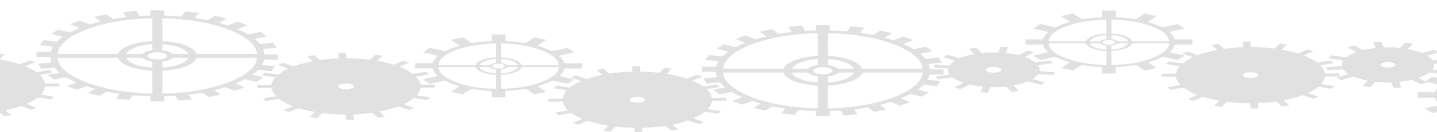
Al considerar estas condiciones, se pueden distinguir dos clases: las que serían absolutamente necesarias para el impacto colectivo y las que facilitarían el proceso de desarrollo de las iniciativas.

Las condiciones necesarias son:

- **«Propietarios»:** Hay una o más organizaciones o personas influyentes que se han comprometido a resolver el problema complejo. Estos actores tienen la oportunidad de utilizar su imagen, su influencia y su red de contactos para abordar el asunto. Además, tienen una gran perseverancia en la implicación de organizaciones y personas. Conocen el desarrollo de la infraestructura o,

por lo menos, son conscientes de su necesidad. Los ejemplos más comunes de estos propietarios son figuras públicas como alcaldes, directores de organizaciones sin ánimo de lucro, políticos e instituciones comunitarias, aunque también académicos reputados y presidentes de empresas locales.

- **Urgencia del asunto:** La opinión pública considera el asunto como un problema grave que requiere una respuesta urgente. Este sentimiento suele



manifestarse tras la publicación de ciertos datos o hechos (por ejemplo, informes sobre educación como el Informe PISA de 2003), por un incremento de sucesos relevantes (por ejemplo, una oleada de delincuencia juvenil), o por un llamamiento concreto (por ejemplo, la carta de socorro de la escuela Rütli en Berlín-Neukölln, en 2006). En algunos asuntos es más fácil despertar un sentimiento de urgencia que en otros. Así, por ejemplo, la cuestión del cambio demográfico en el distrito de Osnabrück comenzó a ser urgente en cuanto se documentó una tendencia decreciente en el número de habitantes y se comprendieron las consecuencias.

- **Potencial de apoyo:** El asunto ya cuenta con un apoyo considerable. Así, por ejemplo,

la gestión local de la enseñanza en Leipzig recibe una parte importante de su apoyo mediante los fondos provenientes del Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) y el Fondo Social Europeo (FSE). Por medio de sus conocimientos técnicos y su potencial organizativo, las fundaciones colaboran en funciones de asesoría y asistencia en la ejecución de soluciones apropiadas para una gestión educativa local. También se destinaron los fondos públicos previstos inicialmente para los proyectos de desarrollo regional del grupo de trabajo local Märkisch-Oderland. Pero hasta ese momento, la ausencia de financiación pública o por parte de otros agentes financiadores hacía más complicado obtener la financiación necesaria para proyectos colectivos sobre un asunto determinado.

Las condiciones favorables son:

- **Recursos para infraestructuras y coordinación de procesos:** Para poder hacer realidad un «impacto colectivo», es indispensable destinar fondos específicos a la planificación de procesos, la participación de las partes interesadas, la secretaría y al desarrollo de un sistema común de comunicación y de medición. Solo si los agentes financiadores están dispuestos a realizar dichas inversiones en infraestructura a largo plazo, será posible emprender la cooperación y superar la fase de arranque con éxito. En el caso de las mesas redondas en Stuttgart, la Fundación Cívica, con el apoyo de la Fundación Breuninger, financió en primera instancia el proceso de elaboración del objetivo común y el proceso de



Figura 4: Condiciones para el «impacto colectivo»

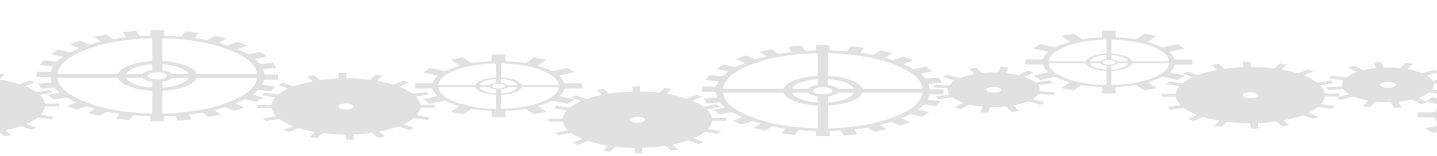
involucramiento de las partes interesadas. Más tarde financió una secretaría. De hecho, esto favoreció que de las mesas redondas también acabara surgiendo una cooperación satisfactoria.

- **Cooperaciones existentes:** Para lograr un impacto colectivo efectivo, la cooperación debe basarse en iniciativas existentes. Cuantas más cooperaciones y redes puedan encontrarse previamente en un ámbito y en una región, más

fácil es involucrar a los diversos actores. En este sentido, facilita mucho las cosas el hecho de que administraciones, política, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas ya tengan experiencia en cooperaciones. Esta experiencia agiliza su establecimiento. En la configuración de Klima-Allianz, por ejemplo, se encuentran más de 110 organizaciones de distintas dimensiones. La experiencia en materia de cooperación y la profesionalidad de las organizaciones más grandes

tiene un papel crucial en la coordinación de tantos participantes.

- **Una secretaría o director/a de secretaría bien equipados:** La secretaría es un elemento importante para el éxito del trabajo colectivo. Debe estar dirigida por un/a líder fuerte y carismático/a. Naturalmente, si ya contamos con una persona así, o si una de las organizaciones está preparada para asumir el rol de secretaría, entonces el desarrollo resulta



	No	Si
«Propietarios»	No hay organizaciones o personas influyentes comprometidas con el asunto.	Hay una, o más, organizaciones o personas influyentes comprometidas con el asunto.
Urgencia del asunto	No hay sensación inmediata de urgencia.	Se aceptaría una respuesta urgente de manera generalizada.
Acciones de apoyo y potencial del apoyo	El asunto apenas cuenta con apoyo alguno.	El asunto ya cuenta con un apoyo considerable.
Recursos para infraestructuras y coordinación de procesos	Se ha recibido financiación, pero su disponibilidad es a corto plazo.	Se cuenta con una fuente de financiación a largo plazo.
Cooperación multisectorial existente	No existen relaciones multisectoriales.	Ya existe alguna iniciativa multisectorial.
Secretaría bien equipada	Condiciones básicas No se da ninguna de las condiciones básicas.	Se da alguna de las condiciones básicas, como la existencia de directivos y trabajadores potenciales.

Figura 5: Lista de control: grado de madurez para el «impacto colectivo»

mucho más sencillo. En todos los casos de éxito analizados para este estudio, la cooperación dispone de secretaría. A este componente se le deben exigir una serie de competencias muy concretas. Debe ser capaz de caminar por la estrecha línea que separa el liderazgo necesario de los actores y el papel de carácter secundario. Si se logra eso, todos irán a una y todos se sentirán partici-

pes del éxito de la iniciativa. Tanto agentes financiadores como organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones cívicas o la oficina central —sean nuevas o existentes—: cualquiera de ellos puede asumir el rol de secretaría.

Es cierto que todavía existen más condiciones en el proceso de creación del impacto colectivo. Las personas, organiza-

ciones y comunidades que se ocupan de la viabilidad del impacto colectivo pueden utilizar las condiciones aquí mencionadas en como marco orientativo. La figura 5 ofrece una lista de control que permite estimar el grado de madurez de un asunto, de cara al posible impacto colectivo e identificar las condiciones no existentes y que se podrían provocar en caso necesario.

4. ¿Cómo nace el «impacto colectivo»?



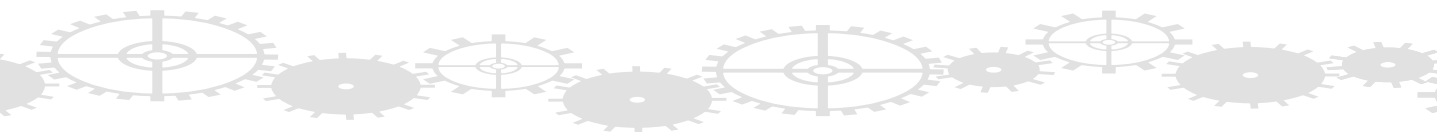
Figura 6: Las tres fases de desarrollo del «impacto colectivo»

El impacto colectivo se desarrolla, generalmente, a través de tres fases (véase la figura 6). En cada una de ellas, se elaboran los siguientes pilares de la iniciativa: el control y desarrollo de la infraestructura, la planificación estratégica, la implicación de los cooperadores, el análisis de impacto y la mejora del programa.

En la Fase n.º 1 tiene lugar el origen de la iniciativa. Esto requiere un buen conocimiento de las circunstancias de los actores clave que ya están trabajando en el tema o problema, así como de las iniciativas y actividades que ya se están llevando a cabo.²⁴ Además, conviene recabar datos fiables que permitan estimar la situación inicial, describir y delimitar el problema, así como demostrar

su urgencia. Además de eso, hay que crear las estructuras y los procesos que permitan a los propietarios dar a conocer sus pretensiones y coordinar los primeros contactos entre las partes interesadas.

En la Fase n.º 2 comienza el diseño de la acción colectiva. Aquí conviene que las partes trabajen conjuntamente para establecer objetivos e indicadores de éxito comunes y



crear una infraestructura de apoyo. A partir de ello, se empezará a coordinar las muchas organizaciones implicadas con respecto a sus objetivos y medidas comunes.

A partir de la Fase n.º 3, se puede proceder a la implementación adaptativa de los distintos procesos. Para ello es necesario que las personas y las organizaciones pongan en marcha la hoja de ruta común confeccionada durante la Fase n.º 2, que recojan datos de manera sistemática y que desarrollen unos procesos pragmáticos para facilitar el aprendizaje activo y las acciones correctivas durante la persecución de su agenda común.

En la planificación del impacto colectivo, es fundamental tener una concepción realista del tiempo necesario para realizar estas fases de formación iniciales.

Se necesita tiempo para crear una infraestructura que pueda albergar el trabajo conjunto de los socios y con capacidad para optimizar un sistema heterogéneo. Tan solo las dos primeras fases pueden llegar a alargarse de seis meses a dos años. La magnitud del problema a tratar, el grado de colaboración existente y el nivel de compromiso en las comunidades son factores que van a repercutir en la cantidad de

tiempo requerida. Si se evalúan las condiciones para el «impacto colectivo» comentadas anteriormente (véase también la figura 4), se puede hacer una mejor estimación del tiempo requerido. Una vez establecida la iniciativa, comienza la Fase n.º 3, cuya duración puede llegar a ser de varias décadas.

En este sentido, huelga decir que el origen de cada iniciativa es una historia diferente. Aun así, existen ciertos factores de éxito para cada uno de los cuatro pilares mencionados.

Desarrollo del control y la infraestructura

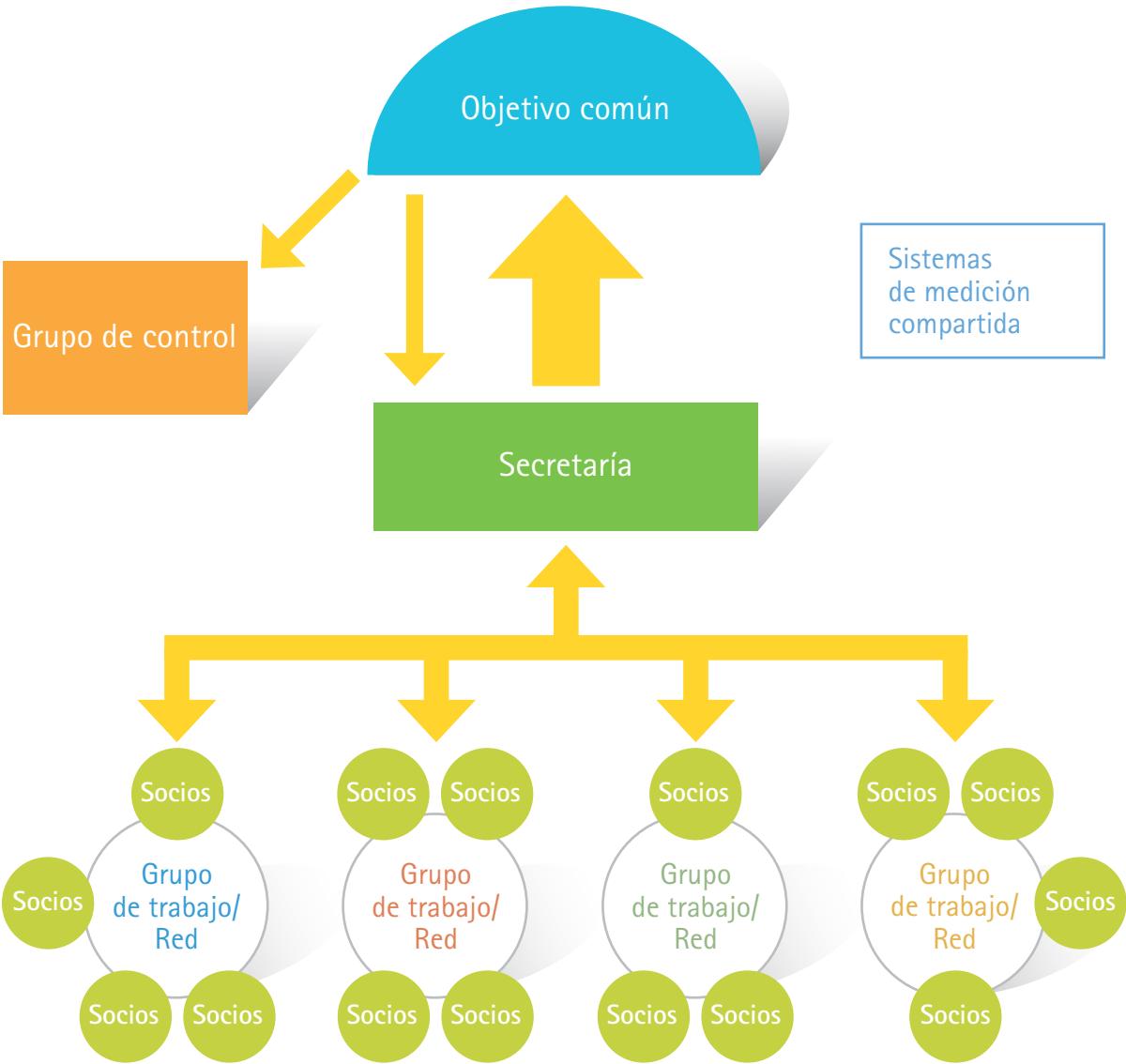
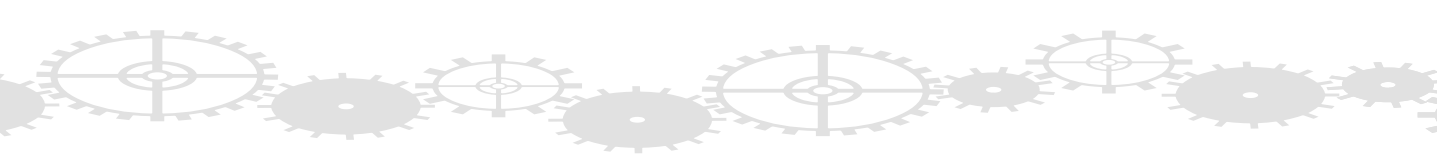


Figura 7: Establecimiento de colaboraciones satisfactorias



«La gestión del proyecto es crucial para lograr un buen ambiente de trabajo. Esta organización de apoyo (la secretaría) debe integrarse en las estructuras existentes, pero al mismo tiempo es posible una localización independiente y separada. En el caso de Dormagen, al integrarse en la Oficina de Protección del Menor, supone una ventaja gracias a, entre otras cosas, su proximidad y al buen acceso que permite a cualquiera de las áreas.»

Gerd Trzeszkowski,
Ayuntamiento de Dormagen

En Dormagen, la estructura organizativa está constituida de manera muy similar a la descrita anteriormente (véase la figura 8). En las dos primeras fases, se construye la base de la infraestructura y se establecen los procesos de coordinación del trabajo colectivo. Los elementos básicos de esta infraestructura son el objetivo común —definido por un conjunto de indicadores de éxito comunes— y la implicación de los actores que vayan a trabajar juntos. Estos elementos se describen con más detalle a continuación.

Naturalmente, la estructura de las iniciativas satisfactorias no es nunca la misma, pero aun así podemos observar patrones muy recurrentes (véase la figura 7).

Cada cooperación se inicia con el establecimiento de un consejo de supervisión, el cual suele estar formado por miembros de la junta directiva de las organizaciones clave en los distintos sectores. Este órgano se conoce a menudo como «comité director» o «grupo director». En el mejor de los casos, el consejo de supervisión acoge también a representantes de las personas afectadas por el problema. Este grupo de control está trabajando para crear un objetivo común, que define los límites de la iniciativa y es-

tablece un marco estratégico que le permite desarrollar una agenda común para la cooperación. Tras su establecimiento, el grupo director se reúne periódicamente para supervisar el progreso global de la iniciativa.

Una vez convenido el marco estratégico, se formarán varios grupos de trabajo para abordar los puntos de partida o estrategias considerados esenciales. Por ejemplo, para la red de cuidados paliativos en Stuttgart, se crearon, entre otros, los siguientes grupos de trabajo: decisiones éticas, proximidad de los pacientes, cuidados paliativos en residencias de ancianos, tabúes en torno a la muerte, la muerte y el luto y taller de ideas. A menudo, las iniciativas complejas añaden subgrupos que se ocupan de objetivos especiales en el marco de las estrategias prioritarias. Aunque cada grupo de trabajo es independiente, sí que existe comunicación y coordinación entre ellos desde varios niveles.

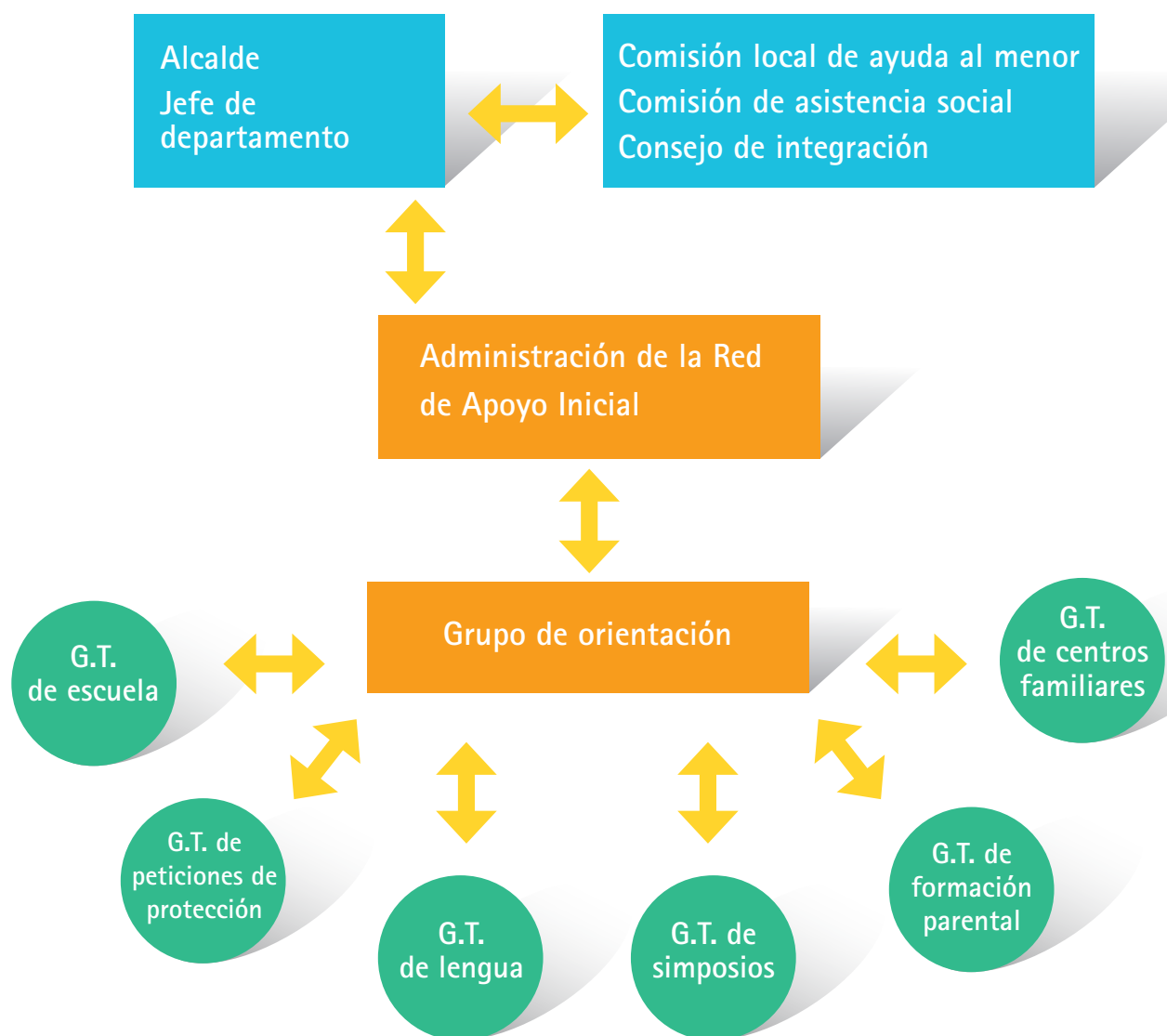
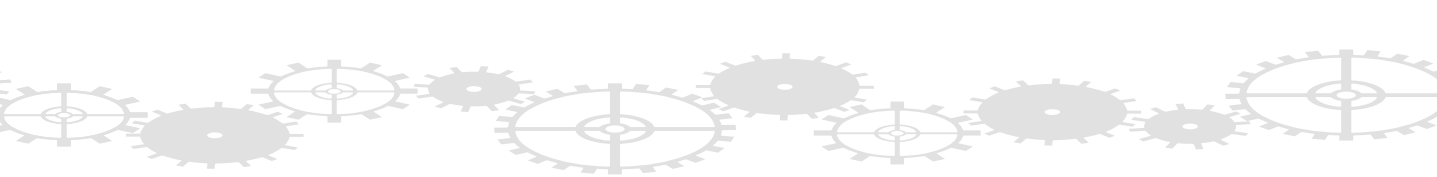
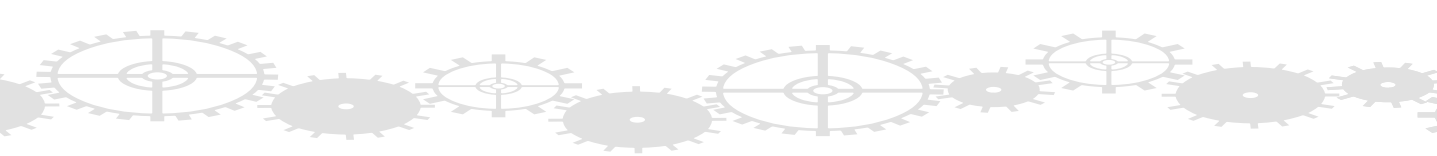


Figura 8: Red de apoyo inicial: estructura organizativa



El trabajo efectivo desde una secretaría puede lograr una actuación concertada y coordinada de cientos de actores diferentes, aunque estos se ocupen simultáneamente de responder a las múltiples manifestaciones de un problema complejo.

Las diversas funciones de una secretaría efectiva con vistas al impacto colectivo se describen en la tabla 3. Las coordinadoras de la red de cuidados paliativos, por ejemplo, se encargan de: desarrollar y optimizar las estructuras de la red, integrar todos los servicios y organismos que forman parte de la red, promover la cooperación entre servicios, organismos, iniciativas e iglesias, generar el material informativo y, por último, desarrollar y poner en marcha los eventos.

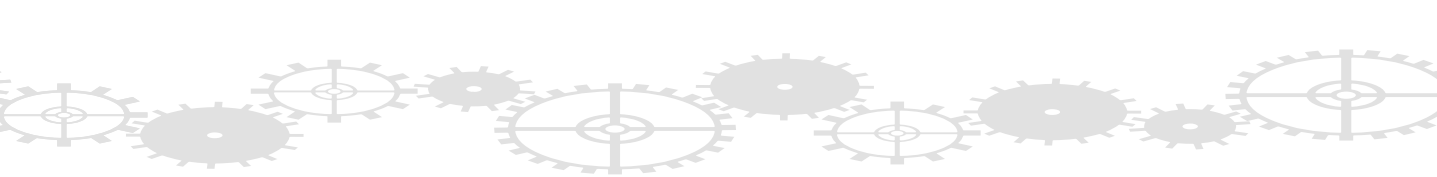


Tabla 3: Secretaría bien equipada

Una secretaría bien equipada es un elemento estructural clave que permite afrontar los retos de gran alcance, conciliar las actividades de múltiples organizaciones diferentes y mantener su cohesión durante un período de tiempo. En cuanto que columna vertebral de la iniciativa, el desarrollo y el control de una actividad colectiva que resulte eficaz exige una organización autónoma y un personal dotado de habilidades especiales. La coordinación de grupos grandes y heterogéneos es una tarea que requiere tiempo y recursos. Esperar que la cooperación pueda llevarse a cabo sin una infraestructura de apoyo es, muchas veces, el motivo de su fracaso. De entre las posibles funciones de una secretaría, por lo general suelen asumir las siguientes:

Estrategia y planificación	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo al grupo director en el desarrollo de la estrategia.• Diseño de la estrategia y coordinación de las actividades.• Planificación y gestión de procesos logísticos y administrativos.• Revisión constante de la estrategia en cuanto a las necesidades de mejora y elaboración de las propuestas de mejora.
Gestión de datos	<ul style="list-style-type: none">• Definición y mejora de los indicadores de éxito comunes.• Desarrollo de un sistema de medición común.• Recopilación, registro, análisis y distribución de datos relevantes para el proyecto.• Asistencia en consultas sobre tecnología, recopilación de datos e informes.
Moderación	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de procesos en los grupos de trabajo.• Coordinación de las reuniones de los socios en cuanto a contenidos y logística.• Generación de confianza entre los socios.• Moderación en la asignación de las tareas y en las comunicaciones informativas a los socios.• Mediación y asunción del rol de árbitro imparcial, cuando proceda.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de partes interesadas relevantes y elaboración de una estrategia de comunicación.• Control de la frecuencia y el contenido de los mensajes, así como elaboración de canales de comunicación adecuados.• Búsqueda de apoyo social.
Implicación de las partes	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia en el diálogo entre las partes.• Defensa del asunto o relaciones públicas de la iniciativa y de los distintos socios.
Coordinación de la financiación	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación de posibles reasignaciones de fondos existentes entre los socios.• Planificación de estrategias de obtención de fondos para los distintos socios.• Preparación de solicitudes de financiación.• Gestión de las subvenciones.



Planificación estratégica

«Sin un objetivo común no se puede medir nada, y eso impide que pueda haber una sensación de éxito común. Para poder lograr algo juntos, tiene que haber confianza. Ese también es el motivo por el que se contribuye con recursos propios. No hay que pensar que las cosas podrían hacerse mejor solo.»

Irene Armbruster,
Fundación Cívica de Stuttgart

La elaboración de un objetivo común bien definido, y que sea asequible, puede parecer una tarea sencilla. Y a pesar de todo, vemos que los actores, al margen del problema y de la región geográfica, tienen dificultades para consensuar un objetivo común claro que facilite la adopción de indicadores de éxito comunes y sistemas de medición, así como el diseño de actividades que se refuerzan mutuamente.

El proceso de desarrollo de un objetivo común requiere de dos pasos:

1. delimitación precisa del sistema o problema a tratar (Fase n.º 1);
2. creación de una hoja de ruta común para controlar las actividades de la iniciativa (Fase n.º 2).

Disponer de datos sobre el asunto o problema hace que sea mucho más fácil formular una agenda común y llegar a una comprensión común del mismo. En 2012, se presentó,

como parte del sistema de generación de informes sobre educación de Leipzig, el segundo «Informe sobre Educación». En él se considera la experiencia educativa durante la primera infancia y la etapa preescolar, ya sea en la guardería como con educadores, de igual modo que la educación escolar formal, la formación profesional o la educación superior, así como la formación continua —general o especializada— y el aprendizaje permanente informal. Hace especial hincapié en las transiciones entre las distintas etapas de la educación, así como en el desarrollo no lineal de las biografías educativas. El dossier se completa con informes anuales sobre progresión escolar, evaluaciones especiales —como los estudios sobre educación familiar y educación medioambiental en Leipzig, publicados en 2012— y análisis de infraestructuras. Este informe permite identificar los problemas existentes en el sistema escolar de Leipzig basándose en hechos concretos y centrar así la actuación en las



áreas críticas. Gracias a él se pudo, entre otras cosas, identificar la deserción escolar como un problema crítico y establecer su reducción como un importante objetivo parcial.

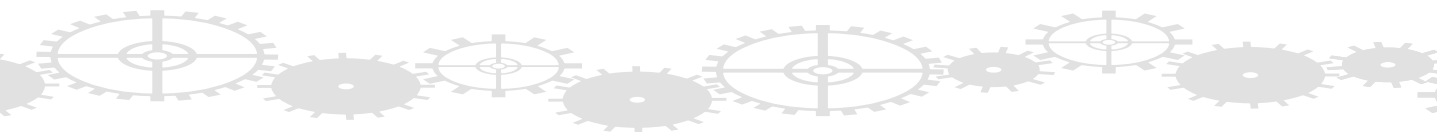
La delimitación precisa del problema es una cuestión de apreciación y se basa en las circunstancias concretas. Los límites pueden desplazarse, y suelen hacerlo, a lo largo del tiempo. Aunque es importante dejar perfectamente claro qué esfuerzos deben ser conjuntos de cuáles no, la definición de los límites suele ser flexible. Por ejemplo, los puntos que definen actualmente a la alianza alemana Klima-Allianz son los siguientes: ahorro y uso eficiente de la energía; generación de electricidad distribuida cercana a las poblaciones; priorizar la expansión de las energías renovables; cambio en los modelos de

transporte; uso de incentivos fiscales para reducir las subvenciones que afectan al clima. Está claro que, con el paso del tiempo, tanto los objetivos parciales como los procedimientos y las partes interesadas de las cooperaciones deben adaptarse a las condiciones cambiantes del panorama vigente. Este tipo de adaptaciones las encontramos, por ejemplo, en ciertas decisiones políticas como, por ejemplo, el abandono de la energía nuclear como parte de iniciativas climáticas o el derecho a una plaza de guardería a partir del primer año de vida desde 2013 como parte de iniciativas educativas.

Tan pronto como se hayan trazado los primeros límites del sistema, la tarea de crear un objetivo común pasará a ser el desarrollo de una hoja de ruta común para la cooperación.

En ella no debería redactarse un plan complejo con normas rígidas. La hoja de ruta común debe responder a la necesidad de comprensión integral, tanto del problema como del conjunto de actividades a realizar por las partes interesadas (Fase n.º 2). Además, su redacción debe ser sencilla y comprensible para todos. Al mismo tiempo, debe ser lo suficientemente flexible como para permitir procesos de aprendizaje y de desarrollo orgánicos de la iniciativa (Fase n.º 3).

Esta hoja de ruta común puede desempeñar un papel crucial en la creación de un objetivo común. Para que sea efectiva, deberá incluir una serie de elementos clave: una descripción del problema basada en datos y hechos, respaldada por investigaciones sólidas; una formulación de objetivos que explique con



«Es importante que todos los actores hablen el mismo idioma. Para ello es de gran ayuda tener un objetivo común y haberlo definido entre todos de manera conjunta. Unas cifras exactas y concretas levantan el mejor de los pilares.»

Gerd Trzeszkowski,
Ayuntamiento de Dormagen

claridad el cambio al que se aspira; un plan de estrategias clave para impulsar cambios importantes; una serie de principios que rijan el comportamiento del grupo; y un planteamiento para la medición del impacto que describa cómo se acogerán y evaluarán los comentarios sobre los esfuerzos de la iniciativa.

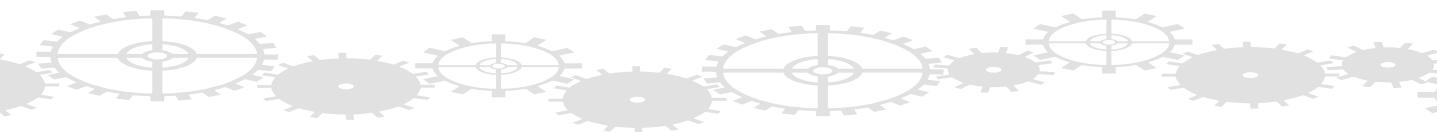
La experiencia nos dice que no siempre es buena idea desplegar al inicio del proyecto cada una de las estrategias marcadas al formular el objetivo común. También es recomendable combinar estrategias de carácter distinto: las sencillas, que tienen un impacto a corto plazo, para impulsar desde buen principio una dinámica de la iniciativa de manera sostenible; con las de alcance sistémico, más ambiciosas, y cuyo impacto puede tardar varios años en surgir.

La tabla 4 muestra parte del modelo empleado en Dormagen, donde se expone la cadena de prevención y las medidas correspondientes. Esta cadena ilustra muy bien cómo un objetivo puede dividirse en varios ámbitos de acción.



Tabla 4: Modelo de cadena de prevención de Dormagen

	Ayudas a mujeres embarazadas	Ayudas desde el nacimiento hasta los 3 años	Ayudas en etapa preescolar: de 3 a 6 años	Ayudas en la escuela primaria: a partir de los 6 años
Prevención	<ul style="list-style-type: none">• Información y ayudas.• Ampliación de la formación parental.• Ampliación de los centros familiares.	<ul style="list-style-type: none">• Visita a domicilio con libro de acompañamiento para los padres.• Plaza garantizada a partir del 4.º mes.• Ampliación de las escuelas para padres.	<ul style="list-style-type: none">• Plaza garantizada.• Ampliación de la formación parental.• Promoción de la salud.• Formación continua para profesionales.	<ul style="list-style-type: none">• Plaza garantizada.• Visitas a domicilio de maestros a alumnos de primaria.• Formación continua para educadores.
Apoyo inicial a familias desfavorecidas	<ul style="list-style-type: none">• Asesoramiento personal por ginecólogos /clínicas de maternidad.• Mediación en órganos consultivos.	<ul style="list-style-type: none">• Guarderías.• Formación parental gratuita.• Ampliación del centro familiar.• Pasaporte familiar.	<ul style="list-style-type: none">• Formación parental gratuita.• Visita a domicilio a niños que no van a la escuela.• Pasaporte familiar.	<ul style="list-style-type: none">• Reembolso de gastos de viaje.• Clases particulares.• Pasaporte familiar.
Cobertura de necesidades básicas	<ul style="list-style-type: none">• Cuidado de la salud/seguro médico.• Vivienda.	<ul style="list-style-type: none">• Cuidado de la salud /Seguro médico.• Vivienda.	<ul style="list-style-type: none">• Almuerzo: 1 €.• Seguro médico.	<ul style="list-style-type: none">• Almuerzo: 1 .• Material escolar gratuito.• Costes de transporte escolar.



Incorporación de las partes

Las personas y organizaciones pueden incorporarse a una cooperación en cualquier fase. Al principio es especialmente importante atraer a los actores relevantes para el tema y generar la necesidad de trabajar de manera conjunta. Para ello se puede recurrir a varios tipos de acciones.

La Fundación Cívica de Stuttgart, por ejemplo, utiliza las mesas redondas para reunir a las partes. El éxito de sus convocatorias se debe a que la fundación se considera un órgano neutral, a la urgencia del asunto y a la sensación común entre los protagonistas de que los resultados se llevarán a la práctica. A eso hay que añadir una moderación profesional y una gran variedad de actores.

En el caso del proyecto «Vivir con Futuro» en Osnabrück,

se organizaron eventos moderados en el distrito. Previamente, el asunto se había expuesto ante la opinión pública. La primera opinión generada con los eventos iniciales se fue desarrollando con el tiempo hacia una visión común. La estrategia consistía en organizar un evento abierto a todo el mundo, pero al mismo tiempo invitar a los actores clave para el asunto.

Por último, se aprovechó una serie de estudios —tales como un seguimiento de la educación— que demostraban la urgencia del problema para representar una especie de «road show» en el que se confrontaba a las partes interesadas con el problema de manera detallada, así como con las vías de solución posibles.

Los diferentes grupos invo-

lucrados (véase la tabla 5) pueden desempeñar diferentes roles en el desarrollo del impacto colectivo: entre ellos figuran, por ejemplo, propietarios, agentes financiadores, diseñadores del objetivo común y de la hoja de ruta común, pero sobre todo los miembros de un grupo de trabajo. En el caso de la alianza Klima-Allianz Alemania, algunas de sus organizaciones miembros son iglesias, organizaciones de desarrollo, organizaciones ecologistas, sindicatos, organizaciones de protección del consumidor, asociaciones juveniles y asociaciones comerciales.

Los grupos de trabajo se encargan de ejecutar las medidas de la iniciativa. Para ello utilizan un proceso de revisión continua basado en hechos que analiza el impacto de las



medidas y permite determinar qué es lo que funciona y lo que no. Los grupos de trabajo suelen desarrollar sus propias hojas de ruta (Fase n.º 2), que tienen como objeto obtener indicadores de éxito comunes y específicos. Una vez elaborados estos planes, los grupos de trabajo se reúnen periódicamente para compartir datos y hechos sobre los avances. Otra de las funciones de los grupos de trabajo es dar a conocer sus actividades a otras organizaciones y partes interesadas, con el propósito de ampliar el círculo de participantes en la iniciativa (Fase n.º 3).

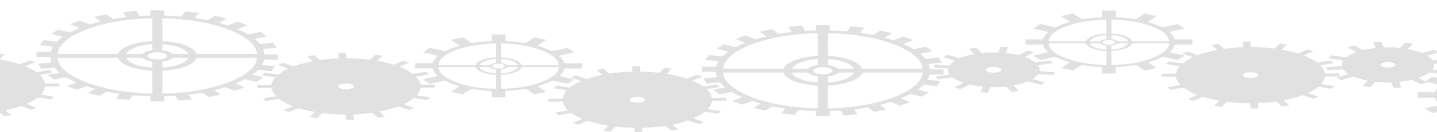
Así, por ejemplo, la pauta general que se introdujo para los grupos de trabajo creados en Dormagen como parte de la construcción de la red para las familias, fue que estos completaran sus tareas sobre un área temática determinada lo más rápido posible para disolverse inmediatamente después. De tal modo, se forzó que los gru-

pos de trabajo midieran y comunicaran sus progresos con regularidad. Este tipo de pautas favorece la transparencia ante todos los implicados.

El número de grupos de trabajo y los distintos niveles de cooperación puede cambiar en función de las necesidades y de los progresos logrados a lo largo del tiempo. Dado que las estrategias de los grupos de trabajo se basan en una revisión continuada del impacto, puede darse la necesidad de tener que eliminar alguno de los existentes o de crear nuevos, a fin de ajustarse a las estrategias revisadas. Lo determinante aquí es que las estrategias estén siempre en línea con los objetivos e indicadores de éxito comunes. Asimismo, estrategias y objetivos deben mantener una estrecha relación, de modo que se refuercen mutuamente.

«Es realmente importante involucrar a personas con ingenio y nuevas ideas y que pueden sugerir nuevos métodos. Es preferible eso a volver a sentar a la misma mesa a quienes ya han discutido mucho sobre el asunto y cuyas iniciativas no han funcionado en el pasado.»

Irene Armbruster,
Fundación Cívica de Stuttgart



Una ventaja adicional de la acción colectiva es el hecho de que el foco del objetivo común debe comunicarse de la misma forma a todos los actores implicados en un mismo asunto o problema.

Esto ayuda a ir generando una mayor difusión, hasta el punto de que incluso personas y organizaciones no involucradas directamente en la iniciativa de manera oficial puedan mejorar la coordinación de sus actividades respecto a ella.

En el caso de la iniciativa

«Vivir con Futuro», que se estaba llevando a cabo en tres municipios, el interés generado hizo que otras localidades del distrito quisieran acogerlo. La asociación STRIVE de Cincinnati anima a cualquier actor de la ciudad que quiera trabajar en el campo de la educación a unirse a la asociación, o a usar la hoja de ruta común para el éxito educativo, a fin de demostrar cómo su actividad puede ayudar a mejorar el éxito educativo.

Por último, el trabajo colectivo permite concentrar el po-

der político de los participantes y, mediante la defensa del asunto y sus relaciones públicas, llegar sistemáticamente a las partes interesadas e influir en ellas de manera efectiva.

Klima-Allianz ha logrado importantes avances en los últimos años, especialmente en su propósito de detener la construcción de nuevas plantas de carbón. Estos éxitos se deben a una cooperación coordinada y al aprovechamiento de los recursos y capacidades que aportan las distintas organizaciones miembros.

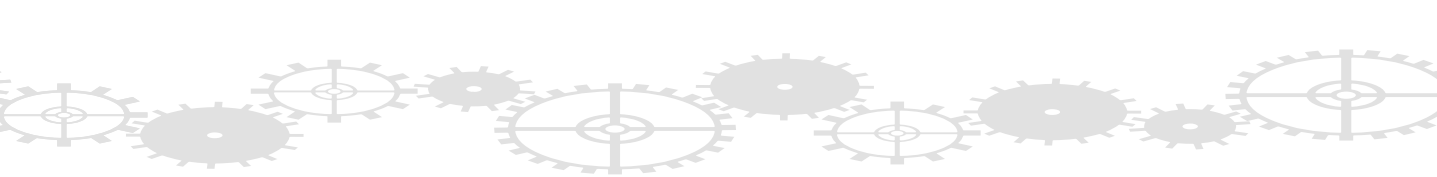
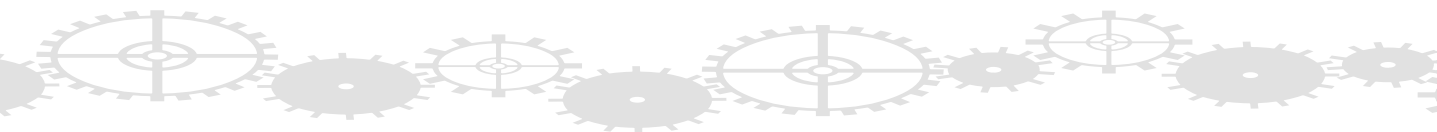


Tabla 5: Organizaciones y grupos participantes

El inicio, diseño o implementación de una acción colectiva son fases en las que puede intervenir de manera relevante un buen número de organizaciones. El papel de una organización de un tipo puede fortalecer a una de otro tipo.

Tipo de organización	Fortalezas	Papel potencial
Municipios/ oficinas centrales en administraciones	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de las circunstancias de los actores.• Experiencia (basada en datos) en el reto social.• Capacidad para hacer cambios en el sistema.• Capacidad de financiación.	<ul style="list-style-type: none">• Contribución en el diseño del objetivo común.• Convocatoria de partes interesadas.• Publicación de datos (sensibles).• Propietario (por ejemplo, alcaldes).• Financiación de procesos de coordinación.• Alojamiento de la secretaría.• Mediación entre sociedad civil y departamentos.
Fundaciones de apoyo/agentes financiadores	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en el asunto.• Capacidad de financiación.• Opinión influyente.• Independencia y opción de compromiso a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Contribución en el diseño del objetivo común.• Financiación de estudios de referencia para sensibilizar sobre el asunto.• Financiación de procesos de coordinación.• Financiación de sistemas de medición.• Financiación de la secretaría.• Defensa del asunto.
Fundaciones cívicas	<ul style="list-style-type: none">• Visibilidad sobre problemas locales, recursos y actores.• Plataforma «neutral».• Opinión influyente.• Capacidad de financiación.	<ul style="list-style-type: none">• Contribución en el diseño del objetivo común.• Convocatoria de partes interesadas.• Fomento o alojamiento de la secretaría.• <i>Coaching</i> de moderadores para el proceso de desarrollo.
Empresas	<ul style="list-style-type: none">• Opinión influyente.• Capacidad de financiación.• Conocimientos técnicos sobre gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• Contribución en el diseño del objetivo común.• Financiación de procesos de coordinación, de la secretaría o de la infraestructura (por ejemplo, sistemas de medición).• Prestación de conocimientos técnicos sobre gestión de proyectos.
Organizaciones y redes sin ánimo de lucro (federaciones, asociaciones, voluntarios, agencias, casas multigeneracionales)	<ul style="list-style-type: none">• Buenas prácticas.• Experiencia con problemas sociales.• Redes y cooperaciones existentes.• Recursos (dinero, tiempo, empleados comprometidos y voluntarios).	<ul style="list-style-type: none">• Contribución en el diseño del objetivo común.• Desarrollo de la hoja de ruta común.• Participación en el grupo de trabajo.• Difusión de las mejores prácticas.• Defensa del asunto o implicación de las partes interesadas.• Adopción del papel de secretaría.
Instituciones científicas/ universidades	<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos científicos.• Confianza/sello de calidad.• Experiencia en recopilación y análisis de datos.	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de referencia, informes de seguimiento o sobre el asunto.• Evaluación de la cooperación.• Evaluación de iniciativas secundarias.• Desarrollo, alojamiento, recopilación de datos, análisis de indicadores de éxito y del sistema de medición común.



Análisis del impacto y mejora del programa

La experiencia práctica demuestra que uno de los aspectos más complejos en la ejecución de acciones colectivas es el desarrollo de un sistema de medición común, esto es, el uso de indicadores comunes para evaluar los resultados y rastrear los avances en el camino hacia el objetivo. En definitiva, llegar a saber qué es lo que funciona y qué es lo que no.

En esta guía no se aborda el análisis del impacto desde su enfoque clásico, o sea, el que analiza los resultados de organizaciones o prestaciones de forma aislada. Nuestro planteamiento consiste en medir el impacto colectivo de varias organizaciones que colaboran para resolver un problema

conjuntamente. Considerar que las prioridades similares entre los participantes y los temores afectarán negativamente al rendimiento suele dificultar la unanimidad en cuanto a un sistema de medición común y a medidas de transparencia.

[La primera etapa en el desarrollo de sistemas de medición compartida está, por tanto, estrechamente ligada al proceso de desarrollo de objetivos e indicadores de éxito comunes.](#)

Por lo general, las organizaciones no utilizan más que una pequeña parte de los recursos para medir su propio rendimiento. Por tanto, es poco probable que se destine un gran volumen de fondos para el desarrollo y el

mantenimiento de sistemas de medición compartida.

No obstante, resultan esenciales, porque sin ellos los esfuerzos conjuntos seguirán siendo insustanciales. Su ausencia obstaculiza el aprendizaje común y la comunicación fiable de los logros. Disponer de un pequeño, pero amplio, conjunto de indicadores de éxito establece un lenguaje común que facilita el desarrollo de una hoja de ruta común para las actividades y hace posible medir los progresos hacia el logro de la Agenda común. Los indicadores de rendimiento comunes permiten armonizar mejor los objetivos de las distintas organizaciones y promover soluciones comunes a los problemas. Proporcionan una



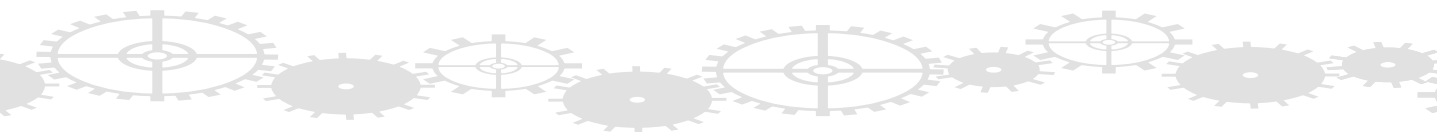
Tabla 6: Desarrollo de sistemas de medición compartida

En el desarrollo de sistemas de medición compartida para el impacto colectivo, hay tres fases importantes.

- 1 La fase de diseño, por lo general, debe tener lugar en paralelo al desarrollo de un objetivo común. En ella se establecen indicadores de éxito que permitirán alcanzar el objetivo común. También se determinan los tipos de datos que se recogerán para la medición de esos indicadores y en qué intervalos, así como los responsables de llevarlo a cabo.
- 2 Durante la fase de desarrollo, se convendrán los métodos más efectivos para la recogida de datos y la medición de los indicadores de éxito por parte de los diferentes participantes. En ocasiones suele utilizarse, si bien no es obligatorio, una plataforma de Internet. Lo que sí es importante aquí es desplegar las competencias necesarias en las distintas organizaciones y en la secretaría para la gestión y el análisis de datos. Esto es indispensable si queremos que los datos recopilados generen nuevos conocimientos de manera consistente y fiable. Por otra parte, hará posible una optimización progresiva de los métodos y las herramientas empleados.
- 3 La fase de aplicación se centra en desarrollar y e implementar los procesos de modo que el conocimiento adquirido por los cooperadores abra el camino hacia el cambio y potencie el impacto. Para ello convendrá instaurar una cultura de aprendizaje sólida dentro de la cooperación. Será necesario, pues, que se ofrezca apoyo, que la comunicación sea regular y que haya conversaciones bien encauzadas sobre las posibles mejoras a incorporar en el sistema de medición común.

Desarrollar una infraestructura semejante puede parecer, a primera vista, una tarea muy costosa y desmesurada. Sin embargo, el potencial a largo plazo que tiene un sistema de medición efectivo para incrementar la eficiencia de los recursos suele, por lo general, superar considerablemente la inversión inicial necesaria para este propósito.





plataforma para una comunidad en aprendizaje continuo, gracias a la cual la eficacia de su impacto se va incrementando progresivamente. Unas actividades que se refuerzan mutuamente podrán identificarse con mayor claridad al utilizar un mismo conjunto de indicadores que reproduzcan el impacto de la labor de los distintos actores.

Igual que en la formulación del objetivo común, el proceso de desarrollo de un sistema de medición común debe acoger a todos los actores implicados. En él se discutirá abiertamente sobre las expectativas de cada uno. La experiencia ha demostrado que es particularmente importante lograr el equilibrio entre la confidencialidad en el tratamiento de los datos obtenidos y la transparencia necesaria. Negociar y configurar todo esto requiere tiempo y recursos. En este punto, el papel

de la secretaría vuelve a ser clave. Desde ella se conducirá el proceso de desarrollo y se asumirá la responsabilidad de garantizar la precisión de los datos recogidos, así como de que todas las partes reciban la formación adecuada para un uso efectivo de los datos, si es necesario. Estas funciones ponen de manifiesto, una vez más, lo importante que es una figura con fuertes dotes de liderazgo para la gestión de la secretaría. La tabla 6 describe el proceso de creación de un sistema de medición común.

Los indicadores de éxito comunes son el primer paso. A continuación, los interesados deberán reunirse periódicamente, compartir sus resultados con los demás, aprender uno del otro y, llegado el caso, reorientar su labor individual y colectiva en función de lo aprendido.

En Dormagen, la gestión de proyectos organiza reuniones periódicas entre los grupos de trabajo, en las cuales se intercambian buenas prácticas y nuevos conocimientos. Esto ha llevado, por ejemplo, a detectar que las visitas a familias para entregar el paquete de bienvenida al niño resulta un método muy eficaz de toma de contacto, así como que los educadores y maestros de guarderías y primero de primaria han comenzado, en parte, a visitar a los padres de manera sistemática.



5. Perspectivas

Perseverancia

Nuestra sociedad se enfrenta a retos cada vez mayores en materia de educación, asuntos sociales, sanidad y medio ambiente. Al mismo tiempo, la disponibilidad de los recursos necesarios para superar estos retos es cada vez más escasa.

Cada vez es más evidente que ni el Estado ni las empresas ni la sociedad civil van a resolver estos problemas por sí solos. Los recursos adicionales son difíciles de proporcionar. En su lugar, todos los sectores deben esforzarse para utilizar sus respectivos recursos disponibles con mayor eficacia, así como para coordinar y graduar mejor los métodos más productivos. El planteamiento del «impacto colectivo» ofrece un marco metodológico al respecto.

Sin embargo, el camino al impacto colectivo no es un *sprint*, sino un maratón. El cambio social es un proceso que lleva mucho tiempo. Es un recorrido sin atajos. Se puede tardar más de una década en llegar a alcanzar el objetivo general de una iniciativa. Por otra parte, la solución sostenible a un problema permite cambios sistémicos. Por ejemplo, la red de apoyo a las fa-

milias de Dormagen tardó más de diez años en llegar a ser lo que es hoy, esto es, una red capaz de articular y reorientar a múltiples actores de manera eficiente, de modo que todos remen en la misma dirección.

El método del impacto colectivo no es una panacea. Su efecto tiene lugar a lo largo del tiempo, por medio de muchas pequeñas mejoras que van apareciendo gradualmente, mientras los diversos actores aprenden a perfeccionar su coordinación y a desarrollar una actividad colectiva más eficaz. Afortunadamente, a lo largo del camino se van produciendo avances. Los primeros éxitos son importantes, porque demuestran el valor de la cooperación y mantienen juntos a todos los implicados. A menudo, el mero hecho de consensuar un objetivo común ya se celebra como un primer éxito.



¿Qué debe cambiar?

«Los problemas son cada vez más complejos y basta con que una de las partes deje de participar en su resolución para que no puedan ser resueltos de manera sostenible. [...] Pero además, cada uno debe querer causar el mayor impacto posible.»

Irene Armbruster,
Fundación Cívica de Stuttgart

Para resolver con éxito problemas de índole social complejos en cooperación, es preciso que ciertas cosas cambien.

En primer lugar, los agentes financiadores deben estar dispuestos a apoyar un proceso abierto durante muchos años. Deben aceptar que están contribuyendo a un impacto social a gran escala y sostenible, sin esperar que eso les vaya a conceder un gran reconocimiento. Es decir, que su financiación no estará directamente asociada a ningún resultado en particular.

Como contrapartida, las organizaciones sin ánimo de lucro reconocerán que, por medio de la acción colectiva, pueden incrementar el impacto de cualquier organización. Esto supone, además, una transición del pensamiento aislado al pensamiento articulado, donde el logro del objetivo general estará por encima de la aplicación

de cualquier programa o proyecto. Para ello es imprescindible un alto nivel de confianza, lo cual requiere tiempo y dedicación. Además de eso, se requiere optimismo, coraje y la convicción de que el cambio social es posible.

Por otra parte, también debe cambiar el enfoque de los cooperadores respecto al análisis del impacto. En lugar de centrarse en las prestaciones individuales, el foco de la medición del impacto debería recaer, más bien, en los avances hacia la solución del problema global. En lugar de como una molestia, la evaluación y el análisis de impacto debe ser entendida como una herramienta para potenciar el impacto colectivo.

La importancia de unos indicadores de éxito y sistemas de medición comunes se ha con-



firmado en cada uno de los ejemplos mencionados aquí. En ninguno de ellos, por el contrario, se puede decir que ya desde el primer momento se hubieran utilizado de forma sistemática como instrumentos para mejorar.

Finalmente, es preciso que la inversión en procesos e infraestructura sea vista como algo rentable. El papel de una secre-

taría bien equipada es un factor clave para el impacto colectivo. Desafortunadamente, para la mayoría de los agentes financiadores no es más que uno de los gastos a evitar. Lejos de ello, las secretarías eficaces tienen un efecto palanca excepcional. La financiación necesaria suele ser inferior al 1 % del presupuesto total de la organización que coordina, pero puede

aumentar enormemente la eficacia del 99 % de gastos restantes.

Introducir todos estos cambios no va a ser nada sencillo. Pero, si queremos que la política, la administración, la sociedad civil y el sector privado puedan responder efectivamente a retos complejos, resultan esenciales.



Cuestiones pendientes

El «impacto colectivo» no es la respuesta a todos nuestros retos de la sociedad. Tan solo ofrece el planteamiento idóneo bajo condiciones determinadas.

Para saber cuándo y cómo será efectivo aplicarlo, conviene investigar más a fondo. Esta guía, por tanto, constituye una primera deliberación sobre el éxito de la acción colectiva. Todavía quedan muchas preguntas sin respuesta, como, por ejemplo:

- ¿Qué «propietarios» están mejor posicionados para emprender una acción colectiva?
- ¿Qué información habría que dar a los agentes financiadores para que, además de apoyar proyectos de duración limitada, se

decidan a invertir en procesos e infraestructuras a largo plazo?

- ¿Qué ventajas puede tener la acción colectiva para la política y la administración?
- ¿Cómo se pueden gestionar las diferentes áreas de responsabilidad dentro de la estructura federal de nuestro país?
- ¿Qué alicientes son necesarios para atraer a las distintas organizaciones y mantener su cooperación a largo plazo?
- ¿Cómo logran las organizaciones aunar su actividad y, aun así, conservar su identidad individual?
- ¿Cómo identificar y formar a los moderadores para la primera fase de la acción colectiva?
- ¿Cómo encontrar la medi-

da adecuada de control y formalización?

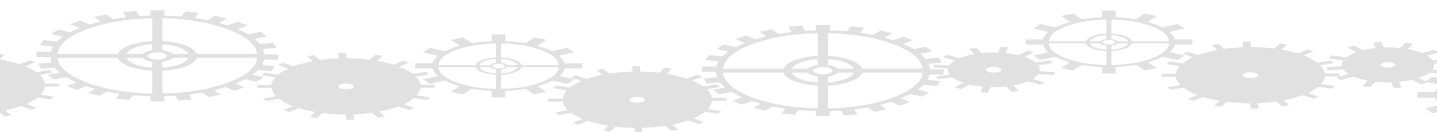
- ¿Qué infraestructura (de TI) se necesita y está disponible para implementar sistemas de medición comunes?

La sociedad actual plantea retos sociales complejos que requieren un cambio a muchos niveles a fin de poder resolverlos de manera sostenible. Los casos de cooperaciones mencionadas en este estudio son experiencias reales de la eficacia del impacto colectivo en la actualidad. Sin embargo, cada problema complejo, cada ciudad y cada región tiene sus condiciones particulares. Por eso es necesario analizar aún más ejemplos y establecer las interrelaciones subyacentes en cuanto a conocimientos y planteamientos.



Notas finales

- 1 <http://www.unicef.de/presse/2012/vergleichsstudie-kinderarmut/>
- 2 http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft2.pdf
- 3 <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/klimafolgen-in-deutschland-erwaermung-birgt-risiko-fuer-energiegewende-a-857592.html>
- 4 La suma de instituciones, organizaciones y personas, entre la familia, el estado y el mercado, en las que las personas se agrupan voluntariamente para seguir los intereses comunes (Anheier, H. *et al.*, *Abschlussbericht Modul 1, Zivilgesellschaft in Zahlen*, 2011).
- 5 betterplace lab, „Das hat richtig Spass gemacht“ – *Freiwilliges Engagement in Deutschland*.
- 6 Bundesamt für Politische Bildung: <http://www.bpb.de/apuz/30383/bildungsarmut-auswirkungen-ursachen-massnahmen?p=all>
- 7 El 53% de las fundaciones consultadas en un estudio de la Bertelsmann Stiftung, por ejemplo, afirmaba que el motivo de su creación fue poder decidir sobre el uso de los fondos. Una consecuencia lógica de esto es que el 72% de los fundadores participan en la actividad de su fundación (un 43 % con mucha dedicación y un 29 % con bastante dedicación). Véase *StifterStudie*, Bertelsmann Stiftung, 2005.
- 8 El estudio de betterplace labs sobre el voluntariado en Alemania reveló que el 70 % de los encuestados espera tener responsabilidad y capacidad de decisión en sus actividades de voluntariado. El 58 % de los encuestados también espera poder actuar en representación de sus propios intereses. La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro es de pequeño tamaño. En una encuesta del Centro de Investigaciones Sociales de Berlín (WZB), el 63 % de las organizaciones del «tercer sector» encuestadas declaró operar a nivel municipal. El 27 % de los encuestados operan a nivel de estado (*Land*), mientras que solo el 18 % lo hace a nivel federal (*Bund*). La encuesta también reveló que, en 2010, más de la mitad de las organizaciones encuestadas tan solo disponía de fondos por valor de 100.000 €. Por otra parte, más de la mitad de las organizaciones (el 59 %) actúa en más de un ámbito de actividad. De todas ellas, el 33 % operan incluso en tres o más ámbitos (véase Priller, E. *et al.*, *Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. WZB, 2012, p. 14 y sigs.)
- 9 La encuesta del WZB revela que, desde 2005, el 39 % de las asociaciones encuestadas ha visto disminuida su financiación pública. Esa reducción de subvenciones públicas también afectó a las Sociedades de Responsabilidad Limitada (*gGmbH*). Una necesidad de racionalización de la que únicamente las fundaciones que dispo-



- nen de un capital social fijo han podido escapar en cierta medida. Esta tendencia en el tercer sector tiene como consecuencias, por un lado, una presión competitiva cada vez más intensa y, por otro, una fuerte competencia en cuanto a ingresos, colaboradores y voluntariado. «La competencia se encuentra mayormente en organizaciones sanitarias (72 %); en la formación, la educación y la asistencia infantil (62 %); y en los servicios sociales (60%)» (véase el comunicado de prensa del WZB del 31/07/2012: *Las organizaciones sin ánimo de lucro y la trampa de la racionalización*). En otro estudio, el WZB demostró que la relevancia de la financiación vinculada a los resultados había aumentado especialmente (véase Priller, E., et al., *Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. WZB, 2012, p. 7).
- 10 Las organizaciones operativas se promocionan de manera agresiva. Por ejemplo, una encuesta reveló que el 47 % de las organizaciones encuestadas consideraban su mayor problema la competencia con otras organizaciones del tercer sector en materia de actividades y funciones. El 23 % de las organizaciones incluso denunciaba haber sido víctima de acciones deliberadas por parte de otras para deteriorar su imagen (véase Priller, E., et al., *Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. WZB, 2012, p. 52).
- 11 Priller, E., et al., *Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen*. WZB, 2012, p. 36 y sigs.
- 12 Theurl, T. y Saxe, A. *Stiftungskooperationen in Deutschland*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2009.
- 13 Theurl, T. y Saxe, A. *Stiftungsreport 2012/13*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2012.
- 14 <http://www.kultur-fuer-alle.net/ueber-die-initiative.html>
- 15 Heuwinkel, D. *Wohnen mit Zukunft – Handlungsstrategie im Landkreis Osnabrück*. 2012.
- 16 Hilgers, H., et al., *Von der Verwaltung der Kinderarmut zur frühen umfassenden Hilfe – Das Dormagener Modell: Was es beinhaltet und was man von ihm lernen kann*. Raabe Verlag, 2011.
- 17 El proyecto LEADER, que significa: «Lazos entre Acciones del Desarrollo de la Economía Rural», es un método para la promoción de iniciativas de desarrollo regional de la Unión Europea.
- 18 <http://www.lag-maerkische-seen.de/>
- 19 The Bridgespan Group. *Needle-Moving Community Collaboratives – A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges*. 2012.
- 20 www.gainhealth.org
- 21 Ministerio de Asuntos Sociales, Familia y Sanidad de Turingia. <http://gesundheitsziele-thueringen.de/sucht-mittelmissbrauch.html>
- 22 http://www.schule-bw.de/lehrkraefte/beratung/suchtvorbeugung/informationsdienst/info20/12022Ursachen_E.pdf
- 23 <http://gesundheitsziele-thueringen.de/infopool/glossar/glossar/setting-ansatz.html>
- 24 Bertelsmann Stiftung, GrantCraft. *In Wissen investieren. Förderschwerpunkte erkunden und verstehen*. 2008.



Fundación Bertelsmann

¿Quiénes somos?

La Fundación Bertelsmann es una entidad fundada en 1995 por Reinhard Mohn, que opera en España. Su objetivo es impulsar el cambio social y contribuir a la construcción de una sociedad sostenible a largo plazo, puesto que su capacidad para implementar reformas determinará su viabilidad.

En colaboración con un amplio abanico de socios, la Fundación se propone identificar los problemas latentes en la sociedad y determinar los retos que esta debe abordar. A partir de ahí, para corregir los déficits sociales concebimos y desarrollamos proyectos que, una vez experimentados en un contexto determinado, se puedan extrapolarse a otros entornos.

Nuestro rol en la sociedad pasa por iniciar y liderar procesos de reforma que nos permitan adquirir y generar conocimiento. Actuamos, pues, como Think Tank, grupo de reflexión y análisis, con carácter innovador. Así, la puesta en práctica de nuestros proyectos nos permite aportar experiencia y resultados con el fin de suscitar diálogo en el ámbito público y contribuir a la labor de la clase política.

Bajo el lema «Por el empleo juvenil», en la Fundación Bertelsmann trabajamos ahora en: impulsar una Orientación Profesional Coordinada de calidad; en crear una Alianza a favor de la Formación Profesional Dual; y en apoyar el

Desarrollo de Tutores de Empresa.

La crisis económica en España ha tenido una incidencia en el empleo mucho mayor que en otros países europeos, con una tasa de desempleo juvenil que supera con creces la media europea. La trascendencia de estos datos nos lleva a centrar nuestros esfuerzos en el fomento de la ocupación. Apostamos por desarrollar instrumentos e iniciativas que contribuyan a facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral. Complementamos estas actividades con la elaboración de estudios y la organización de debates en torno a estos retos.



La presente edición en castellano es una adaptación de la original en alemán
(*Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme*) elaborada
por la fundación Bertelsmann Stiftung y FSG – Foundation Strategy Group.

Edita: © 2015 Fundación Bertelsmann
Travessera de Gràcia, 47-49, 2ª pl.
08021 Barcelona (España)

Copyright de la edición alemana:
Bertelsmann Stiftung, 2013
FSG – Foundation Strategy Group, 2013

Responsable: Francisco Belil, Vicepresidente
Coordinación Editorial: Elisabeth Gil / Marc de Semir
Diseño: Winfried Bährle
Maquetación: María García
Traducción: Arvato Technical Information
Primera edición: enero de 2015

ISBN: 978-84-617-3235-7
Impreso en España por Punt Groc - Printed in Spain
Depósito legal: B 27424-2014