

SMARTCSOs



Estrategias para la Gran Transición

Cinco puntos de apoyo para las organizaciones de la sociedad civil



Contenido

Agradecimientos	3
Introducción	4
 1. Es hora de repensar las estrategias de las OSC	5
1.1 Crisis sistémicas globales	6
1.2 Las imposiciones de los gobiernos, empresas e individuos	6
1.3 Estrategias actuales de las organizaciones de la sociedad civil	7
1.4 Necesidad de una nueva visión y vías para alcanzar dicha visión	10
 2. La Gran Transición	11
2.1 ¿Qué es la Gran Transición?	12
2.2 Un modelo para una transición sistémica - metateoría del cambio	15
 3. Cinco puntos de apoyo para elaborar estrategias de cambio efectivas	20
3.1 Integrar el pensamiento sistémico en la práctica de las OSC	21
3.2 Una nueva narrativa: estrategias de las OSC para la transformación de nuestros valores culturales	25
3.3 Desarrollar nuevos modelos: cómo pueden las OSC cultivar las semillas de la nueva economía	30
3.4 Un nuevo movimiento global: de la fragmentación a la colaboración entre sectores	34
3.5 Involucrar a financiadores y donantes en las estrategias de las OSC hacia la Gran Transición	38
 4. Los próximos pasos	42
Referencias	44

Este documento ha sido escrito por Michael Narberhaus con la colaboración de Christina Ashford, Maike Buhr, Friederike Hanisch, Kerem Sengün y Burcu Tunçer.

Diseño original: Elmar Sander Kommunikationsdesign

Traducción al español: Candelaria Reymundo

Revisión: Michael Narberhaus, Aurelio García, Charles Castro, Rafael Cobo, Ana Mastral

La edición en español de este informe ha sido realizada por ECODES. www.ecodes.org

Título original: "Effective change strategies for the Great Transition. Five leverage points for civil society organizations".

Para más información, póngase en contacto con

Michael a través de michael@smart-csos.org o visite www.smart-csos.org.

Agradecimientos

Me gustaría dar las gracias en especial a David Fell y Anna Birney por las fructíferas discusiones que mantuvimos a lo largo del pasado año; a Sandra Roling por la inspiración obtenida de su tesis y de sus recomendaciones literarias y a Debbie Warrener por su gran apoyo en el desarrollo del guión del informe y en la puesta a punto de la plataforma NING.

Agradezco las valiosas observaciones recibidas al borrador de este documento por parte de Anna Birney, Neil Coles, Tom Crompton, David Fell, James Goldstein, Orion Kriegman, Sylvia Lorek, Piotr Magnuszewski, Sandra Roling, Vanessa Timmer, Luke Wreford y Sara Wolcott.

Anna Birney, Danny Burns, Ian Christie, Tom Crompton, David Fell, Sophia Horwitz, Orion Kriegman, Sylvia Lorek, Piotr Magnuszewski, Sandra Roling, Debbie Warrener, Luke Wreford y Sara Wolcott han contribuido positivamente a este documento a través de sus discusiones en la plataforma NING de Smart CSOs.

Las primeras ideas para elaborar este documento surgieron en un taller en Wuppertal (Alemania) en marzo de 2010. Los participantes de dicho taller fueron: Erik Assadourian, Sarah Bladen, Nora Brüggemann, Chris Church, Tom Crompton, Doreen Fedrigo-Fazio, David Fell, Victoria Johnson, Michael Kuhndt, Sylvia Lorek, Christian Löwe, Richard McLellan, Wolfgang Meyer, Remi Parmentier, George Pór, Wolfgang Sachs, Eleni Sotos, Andri Stahel, Magda Stoczkiewicz y Betsy Taylor.

Michael Narberhaus, marzo de 2011.

Introducción

Según el último Informe Planeta Vivo (WWF 2010), la demanda de la población supera en un 50% la biocapacidad de la Tierra. Dos años antes, este desfase todavía era del 30%. La mayoría de los indicadores de salud de los ecosistemas del planeta y de sus provisiones para la vida humana, como la producción de alimentos o la disponibilidad de agua dulce, son negativos. Esta tendencia está directamente relacionada con el rápido incremento de la demanda de recursos naturales por parte del creciente número de consumidores en todo el mundo que se benefician de unos niveles de riqueza material sin precedentes. Al mismo tiempo, miles de millones de personas viven en la pobreza y, en muchos países, la desigualdad va en aumento.

Idea principal del documento | Miles de organizaciones de la sociedad civil¹ (OSC) de todo el mundo están esforzándose para resolver los desafíos globales relacionados con el medioambiente y la sociedad. Sin embargo, a pesar de sus numerosos éxitos, la crisis global de sostenibilidad sigue sin resolverse y está alcanzando niveles peligrosamente graves en muchos aspectos. Como dice Gustave Speth (2008:78): “Hemos obtenido muchas victorias, pero estamos perdiendo el planeta. Es importante preguntar por qué.”

Este documento pretende estimular el debate entre los líderes, responsables de estrategia, proveedores de fondos y académicos de estas organizaciones sobre la idoneidad de las estrategias actuales de las OSC. Se ha analizado dónde se pueden encontrar los potenciales puntos débiles de las estrategias actuales de las OSC. Posteriormente, a partir de los conocimientos obtenidos de la teoría y la práctica de una amplia variedad de disciplinas, el documento sugiere una serie de puntos de apoyo que las OSC pueden explorar para desarrollar estrategias más efectivas y convertirse en vectores de cambio más fuertes para poner fin a la crisis global de sostenibilidad.

Este documento hace referencia a redes de las mayores OSC medioambientales y de desarrollo como punto de partida para el análisis. Por lo tanto, gran parte de éste y de las recomendaciones expuestas se refieren sobre todo a este tipo de organizaciones. Sin embargo, ya que cualquier estrategia futura de las OSC para resolver con éxito la crisis de sostenibilidad dependerá de una amplia colaboración entre OSC más pequeñas, organizaciones de base, grupos confesionales y sindicatos, incluyendo grandes redes de OSC internacionales, intentaremos integrarlos a todos en nuestro análisis y en nuestras consideraciones.

La iniciativa Smart CSOs² | Este documento es el resultado de los diálogos y la investigación llevada a cabo en la Iniciativa Smart CSOs, una comunidad de práctica formada por líderes de organizaciones de la sociedad civil, académicos y proveedores de fondos que buscan la manera de hacer de las OSC vectores de cambio más potentes para la Gran Transición hacia una sociedad y una economía sostenibles. Este proyecto se inició dentro del contexto del proyecto *Action Town*³, financiado por la Comisión Europea y dirigido por WWF-Reino Unido con el apoyo del CSCP (Centro de Consumo y Producción Sostenible, en sus siglas en inglés). Los debates comenzaron en un taller en Wuppertal (Alemania) en marzo de 2010 y continuaron a través de una plataforma virtual (Smart CSOs NING).

Este documento no propone soluciones milagrosas para las futuras estrategias de las OSC. Los autores reconocen que las áreas de investigación en él tratadas son muy diversas, amplias y suponen un reto, por lo que debido a la limitación de recursos y de tiempo, no se han podido analizar en profundidad. Sin embargo, esperamos que nuestros esfuerzos contribuyan de forma útil al debate y la reflexión en el sector de las OSC y que podamos pasar al siguiente nivel de nuestro planteamiento y desarrollar prácticas que nos ayuden a progresar y que se basen en el trabajo realizado hasta la fecha.

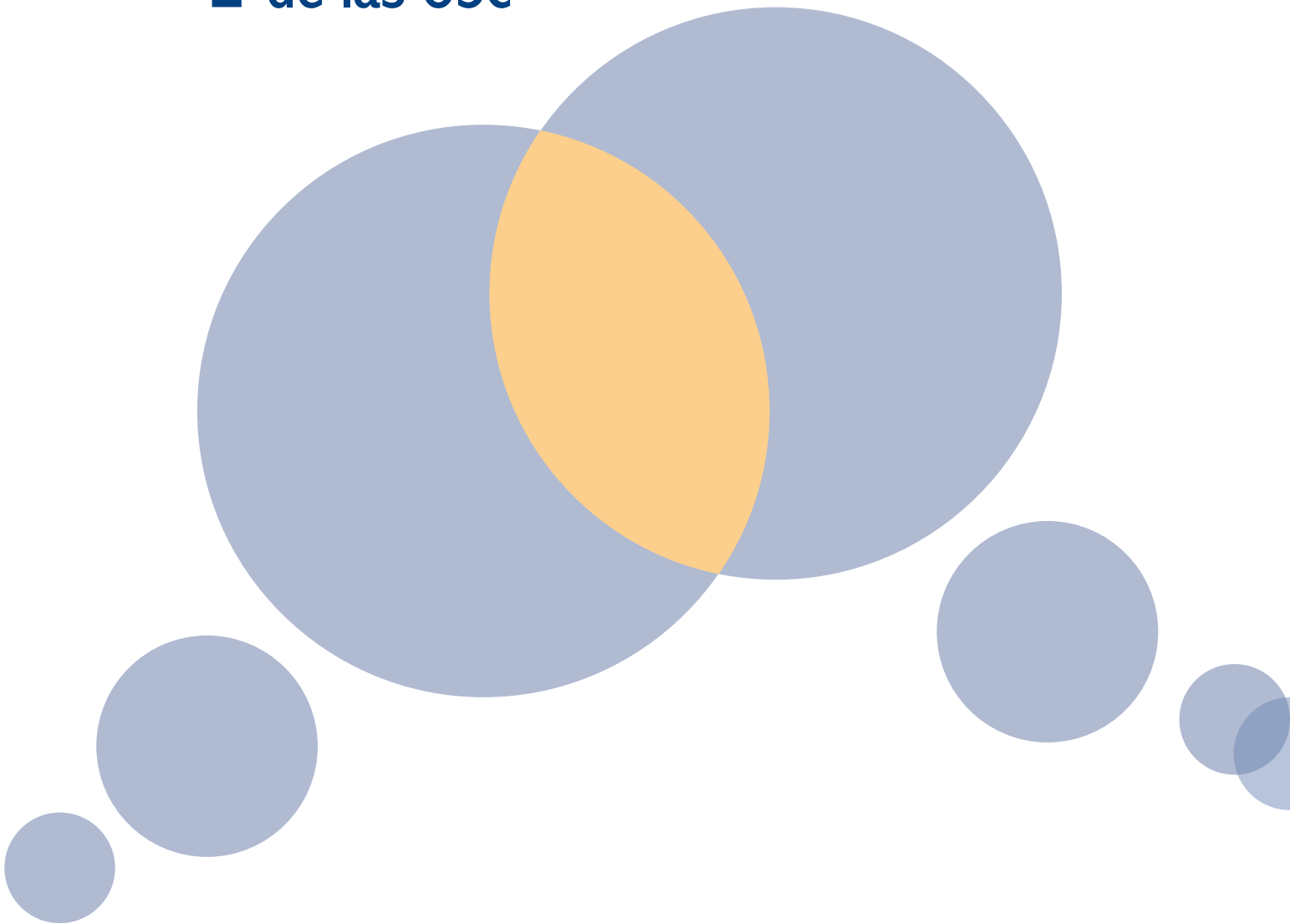
[1] Definición de OSC utilizada en este documento (adaptada del Centro para la Sociedad Civil de la LSE -London School of Economics and Political Science): La sociedad civil hace referencia al foro donde se manifiesta, exenta de coacciones, la acción colectiva en torno a causas, objetivos y valores sociales y medioambientales. Las OSC están formadas normalmente por organizaciones benéficas, ONG para el desarrollo o el medioambiente, agrupaciones comunitarias, organizaciones de mujeres, organizaciones religiosas, sindicatos, movimientos sociales y grupos y coaliciones de defensa de la sociedad civil.

[2] Smart CSOs: OSC inteligentes.

[3] Action Town es un proyecto del 7PM (Séptimo Programa Marco) financiado por la Comisión Europea. Su nombre oficial es CSOContribution2SCP.



1 Es hora de repensar las estrategias de las OSC





1.1 Crisis sistémicas globales

El cambio climático, la inseguridad alimentaria, las sequías, la escasez de recursos y la pobreza son distintas caras de la misma crisis global de sostenibilidad. Mientras que el desarrollo económico ha mejorado las condiciones de vida materiales de millones de personas, las comunidades más pobres y vulnerables del mundo se están viendo enormemente afectadas por la explotación abusiva de la capacidad de la Tierra para proporcionar recursos y absorber desechos. Además, el creciente grupo mundial de consumidores con un estilo de vida intensivo en recursos supone una amenaza cada vez mayor para los ecosistemas del planeta.

Estas crisis constituyen un problema terrible: se trata de cuestiones de una “gran complejidad e incertidumbre, que traen consigo importantes riesgos y dilemas sobre la dirección a tomar” (Rotmans y Kemp 2003:7). A menudo no se pueden adoptar medidas a nivel local porque las causas

y las consecuencias de problemas como el cambio climático y la pérdida de biodiversidad están normalmente alejados geográficamente (tanto en los países en vías de desarrollo como en los desarrollados) y/o en el tiempo (desde la generación actual hasta las futuras). Por otra parte, los intentos de abordaje del problema de manera convencional y directa suelen fracasar debido a los complicados bucles de retroalimentación del sistema. Por ejemplo, surgen los llamados “efectos rebote” en los que los resultados que en un principio eran positivos son contrarrestados por los efectos secundarios que se generan indirectamente en el sistema (Jackson 2010:62f). Del mismo modo, los temas se interrelacionan de manera sistémica, de manera que la solución a un problema a menudo conduce a otro problema (p. ej. la agricultura intensiva permite gestionar la escasez de alimentos, pero también contribuye a que los suelos se vuelvan estériles y que aumenten las emisiones de gases de efecto invernadero). Es evidente que no es posible abordar la crisis de sostenibilidad global de forma adecuada si nos centramos en problemas y síntomas aislados. Este tipo de problemas exige una reflexión más profunda sobre el modo en que la economía, el sistema político y la sociedad funcionan.

Los retos de hoy son complejos y están interrelacionados, por lo que nuestra respuesta debe reflejar dicha complejidad. Esto plantea una cuestión importante: ante estas crisis, ¿están respondiendo de manera acorde los principales actores de la economía, incluidas las OSC?

“No cambiaremos el rumbo de las cosas si tratamos cada uno de estos [síntomas como el calentamiento global, la deforestación, la desertificación, la contaminación de los suelos, del agua, del aire, etc.] como asuntos separados; ahora tenemos que tratar las causas culturales últimas” (Sacks 2009)

1.2 Las limitaciones de los gobiernos, empresas e individuos

Por lo general, se espera que los gobiernos, las empresas e incluso los individuos/consumidores lleven al mundo hacia la senda de la sostenibilidad. Sin embargo, los paradigmas que rodean a estos actores sociales parecen constreñir sus actos y limitarlos a la hora de responder eficazmente a las crisis sistémicas globales:

Gobiernos | Las servidumbres en el ámbito político impiden un cambio social de gran envergadura (Leggewie y Welzer, 2010: 6). Concretamente, no parece que los beneficios sociales y económicos de afrontar el cambio climático se materialicen dentro del horizonte temporal que manejan los gobernantes de los países desarrollados. De esta manera, los gobiernos rehúsan actuar y abordar el conflicto

entre unas medidas firmes contra el cambio climático y el paradigma económico predominante. En lugar de eso, la estrategia y la acción políticas están determinadas por el interés por el corto plazo. El resultado suele ser que abundan los objetivos a largo plazo, pero las políticas para llevarlos a cabo son escasas (Hale, 2010: 256). Por otra parte, la mayoría de las veces la actuación de los gobiernos frente a cuestiones globales como el cambio climático o la pobreza depende en gran medida de los instrumentos políticos y de mercado. Por ejemplo, la liberalización del comercio es un instrumento común para reducir la pobreza, y la innovación tecnológica pretende reconciliar el crecimiento económico y los límites ecológicos (estrategia de disociación). Las reflexiones sobre el “crecimiento ecológico” y las “eco-



innovaciones” son variaciones de este modelo. Las agencias intergubernamentales como la OCDE sugieren políticas para ayudar a los gobiernos a centrarse en la conducta de las empresas y del consumidor, tanto enviando las señales económicas apropiadas como fomentando la sensibilización (OCDE, 2010).

Aunque los instrumentos políticos y de mercados son importantes, las políticas públicas que se centran exclusivamente en el progreso técnico y en las tecnologías ambientales no son las adecuadas para resolver estos desafíos, y mucho menos si se observa que países como China o la India están adoptando la forma de vida occidental. Como Raskin (2010: 12) dijo, depender exclusivamente de enfoques graduales sería similar a subir unas escaleras mecánicas de bajada.

Empresas | Hoy en día, solamente unas pocas empresas visionarias colaboran con los gobiernos y las OSC con el fin de ofrecer productos y servicios de calidad que sean respetuosos con el medio ambiente y la sociedad. Bajo una mayor presión, es probable que un mayor número de empresas se unan para transformar progresivamente la economía mundial (Vogel, 2005 en Raskin, 2010). Aún así, debido a la naturaleza de los mercados financieros y a que lo que prima es el crecimiento rápido y el valor de las acciones, las grandes empresas se ven limitadas y disponen de poco margen a la hora de actuar como verdaderos ciudadanos globales. Para la próxima ola de innovación, incluso gurús de la gestión convencional como Michael Porter y Mark Kramer (2011) reivindican una remodelación de los objetivos de las empresas. El propósito debe ser “crear valor compartido, no sólo beneficio por se”, lo que dará una nueva forma al capitalismo y a su relación con la sociedad (Porter y Kramer, 2011: 64). Hasta entonces, se espera que los esfuerzos por fomentar la responsabilidad de las empresas continúen aportando únicamente ajustes graduales al desarrollo convencional.

Individuos (consumidores) | Gran parte del reciente debate político sobre el cambio climático se ha concentrado en cómo lograr que los consumidores lleven a cabo un cambio de conducta en aras de un consumo más sostenible. Gran parte de la investigación y las políticas se han

centrado en aplicar medidas e instrumentos para fomentar el cambio individual. El éxito obtenido ha sido escaso y, aunque en muchos países bastante gente está concienciada y se preocupa por los problemas medioambientales y sociales, el comportamiento de la mayoría de los consumidores permanece inalterado. Un ejemplo asombroso de la llamada brecha de actitud-conducta es el hecho de que el 1% de la población más comprometido con el medio ambiente del Reino Unido vuela de media más que el 99% restante (Hale, 2010: 261).

Esto se debe a que la conducta y la motivación de los consumidores son complejas y están profundamente arraigadas en las costumbres, las emociones, las normas sociales y culturales y las condiciones económicas. El discurso sobre la soberanía del consumidor es erróneo e inútil en este caso, ya que considera la elección como algo meramente individual sin tener suficientemente en cuenta las influencias sociales y psicológicas sobre la conducta de las personas (Jackson, 2005: xii).

De hecho, la conducta individual está tan integrada en nuestras estructuras sociales y económicas que a menudo somos víctimas de las ‘imposiciones’ de los sistemas existentes (SDC, 2006). Estas ‘imposiciones’ surgen en parte a través de incentivos perversos: limitaciones económicas, barreras institucionales o desigualdades en el acceso que estimulan directamente hacia conductas insostenibles. Por esta razón, un solo individuo, dado su papel como consumidor, no parece tener mucho poder para actuar como un vector de cambio clave.

Todo apunta a que, actualmente, la capacidad de los gobiernos, las empresas y los individuos para desarrollar respuestas apropiadas ante las crisis globales sistémicas a las que nos enfrentamos es limitada. Existen agentes de cambio dentro de los gobiernos y las empresas y también a nivel individual; sin embargo, las estructuras dominantes se resisten a las propuestas de transformación y al cambio. La cuestión es: ¿quién está en mejor lugar para establecer y dirigir el impulso hacia un cambio de calado?

1.3 Las estrategias actuales de las Organizaciones de la Sociedad Civil⁴

Esto hace que tengamos en cuenta el potencial de un actor social cada vez más importante para establecer los cimientos necesarios para solucionar los problemas globales: las Organizaciones de la Sociedad Civil. Al igual que los gobiernos, las OSC tienen la misión de estar al servicio

de los intereses de la sociedad, pero no están sometidas a las mismas restricciones que los primeros. A lo largo de los años, las OSC han demostrado que son capaces de cambiar la sociedad para mejor.

[4] Aunque nos estamos refiriendo sobre todo a ejemplos e investigaciones sobre OSC ecologistas, muchas de las pautas y conclusiones de este capítulo también son válidas para OSC de desarrollo u otras.



Además, se suele contemplar a las OSC como el actor social en el que más confía la ciudadanía. Por ejemplo, una encuesta a casi 5.000 personas de 22 países indica que las ONG cuentan con la confianza del 62% de la población, una cifra más elevada que la de las empresas, los gobiernos o los medios de comunicación (*Edelman, 2010*). De aquí se deduce que las OSC tienen el poder, los instrumentos y la misión de ser una fuerza importante para abordar los actuales retos globales. El movimiento ecologista ha logrado muchos éxitos indiscutibles durante las últimas décadas, p. e. en materia de conservación de las especies, calidad del aire y de las aguas. Más recientemente, las OSC ecologistas de todo el mundo han contribuido a que el cambio climático forme parte de la agenda política, logrando que se elaboren políticas al respecto y que la población esté cada vez más concienciada sobre este tema en muchos países.

Sin embargo, no se puede negar que las tendencias sociales y medioambientales más amenazadoras se están agravando. Por este motivo, muchas de las principales OSC, tanto ecologistas como de desarrollo, reconocen que las estrategias y tácticas que utilizan en la actualidad podrían ser, en el mejor de los casos, insuficientes, o inapropiadas, en el peor.

Durante la fase de investigación de este proyecto, realizamos un estudio⁵ en el que entrevistamos a 22 líderes e investigadores de OSC y una extensa revisión de las publicaciones relevantes. De los resultados hemos deducido una serie de razones fundamentales que explican por qué las estrategias actuales de las OSC no emplean todo su potencial para resolver los problemas sistémicos. Las analizamos a continuación:

- Concentración en el cambio gradual a corto plazo
- Concentración en labores de incidencia nacional e internacional
- Concentración en un solo tema
- Falta de colaboración entre los sectores de las OSC
- Aplicación de un enfoque científico y racional

Concentración en el cambio gradual a corto plazo

| Hoy en día, el trabajo de las organizaciones ecologistas está determinado por informes sobre el impacto medioambiental y por propuestas de acción ambiental, incluyendo la demanda del uso de instrumentos de mercado y muchos otros tipos de regulación. Cabe destacar que la mayoría de las organizaciones, tanto ecologistas como de desarrollo, presuponen en sus actividades que los problemas globales se pueden resolver dentro del actual sistema. Existe un reconocimiento general de la eficacia de las acciones del gobierno y de la utilidad de las actividades de incidencia a favor del medio ambiente dentro del sistema (*Speth 2008: 69*). Del mismo modo, podría decirse que la mayoría de las colaboraciones entre OSC y empresas se construyen desde la creencia de que las grandes empresas tienen el interés y la capacidad intrínsecas para convertirse en negocios

sostenibles si se esfuerzan lo suficiente.

La visión de muchas organizaciones ecologistas sigue estando basada en el supuesto de que la tecnología será capaz de resolver la mayoría de los problemas medioambientales. Sin embargo, muchas campañas de defensa de las soluciones tecnológicas presentan una perspectiva orientada a “hacer frente a los efectos”, lo que conduce a soluciones “parche” que solo alcanzan los resultados más sencillos. En cualquier caso, estos parches solo están dirigidos a los síntomas, no a las causas subyacentes. Por ejemplo, aunque los estándares de eficiencia de los automóviles se pueden hacer más exigentes y mejorar, los consumidores seguirán conduciendo cada vez más kilómetros debido a la falta de un transporte público eficaz (*Speth 2008*).

Entre otras razones, esto se debe a que gran parte de la financiación de las OSC se dedica a las campañas a favor de las soluciones tecnológicas, lo que deja poco margen para ir más allá de los enfoques graduales posibilistas. Esto incluye gran parte de la financiación que las OSC reciben de la UE, gobiernos nacionales, grandes fundaciones y a través de sus alianzas con empresas. Además, dentro de las OSC existe una tendencia generalizada a favorecer las visiones positivas y las soluciones prácticas con el fin de poder celebrar los éxitos a corto plazo que satisfagan a los donantes. Por lo tanto, en lugar de prestar atención a la transformación a largo plazo, el trabajo se concentra en exceso en el corto plazo y en la táctica (*Churchill y Narberhaus 2009: 26*). Por último, muchas OSC están preocupadas por cómo superar la apariencia moralizadora de mensajes como “la gente debería consumir menos”, tras haber fracasado en numerosas ocasiones con campañas de este tipo.

La mayoría de las estrategias de las OSC tienden a ser pragmáticas e intentan lograr que el sistema solucione los problemas medioambientales y de desigualdad. Sin embargo, debido a la naturaleza sistémica de los problemas actuales y al poder destructivo de algunas fuerzas subyacentes del sistema, centrarse en soluciones graduales y tecnológicas no será suficiente para poner fin a las actuales crisis globales.

Concentración en labores de incidencia nacional e internacional

| Una consecuencia directa de esta perspectiva posibilista es que gran parte del trabajo de las OSC ecologistas se centra en influir sobre los procesos de decisión política de los gobiernos a nivel nacional o internacional. Hoy en día, muchas OSC asumen el papel de asesores políticos (*Rogall 2004: 257*) y/o realizan campañas con el fin de movilizar a la opinión pública para presionar a los gobiernos para que tomen medidas con respecto al cambio climático u otros problemas globales.

Muchas de las principales OSC de carácter nacional no van más allá de este enfoque de arriba abajo. Solo unas pocas se involucran en proyectos locales que exploran la capacidad de estos proyectos para generar el cambio social y el

[5] Este estudio formaba parte del proyecto Action Town. Nos aportó una visión global de las estrategias efectivas y de las no tan efectivas de las OSC en el campo del consumo y la producción sostenibles y de las lagunas de conocimiento y capacidad que tienen en este ámbito. El estudio se realizó a través de entrevistas detalladas a un grupo de 22 representantes seleccionados de OSC y organizaciones dedicadas a la investigación.



empoderamiento de agentes locales que impulsen la transición en su comunidad. Estas actividades se suelen considerar como recursos paralelos al sistema y se observan desde la distancia. Como consecuencia, las estrategias de abajo arriba, como la capacitación de las comunidades locales para entender y actuar ante las crisis medioambientales, son escasas. Existen múltiples razones para explicar este fenómeno, por ejemplo el carácter voluntario de estas iniciativas, la financiación limitada y los problemas de escalabilidad (Roling 2010: 42-43).

“El ecologismo nunca será capaz de reunir la solidez que necesita para hacer frente al calentamiento global mientras éste se siga considerando un interés particular. Y se seguirá considerando un interés particular mientras defina el problema de un modo restrictivo como problema meramente medioambiental y las soluciones como técnicas” (Shellenberger et Nordhaus 2004:26)

Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, las servidumbres de la política impiden un cambio social de gran alcance y los enfoques puramente de arriba abajo no bastan para afrontar retos como el cambio climático (Hale 2010), porque no son capaces de reconocer la realidad y las limitaciones de la economía política. Por lo tanto, son necesarios enfoques alternativos.

Concentración en un solo tema | La mayoría de los proyectos y actividades de las principales OSC se organizan en torno a temas individuales como el cambio climático, la extinción de las especies, los productos tóxicos, la protección forestal y marítima (Church y Narberhaus 2009: 22) o la reducción de la pobreza en el caso de las OSC de desarrollo. De hecho, muchas OSC están organizadas íntegramente en torno a temas diferenciados y tienen una fuerte cultura en torno a los conocimientos específicos, lo que se acentúa por el hecho de que generalmente los itinerarios profesionales conducen a una especialización creciente (Leonard 2010: xii).

Esto significa que gran parte del trabajo se realiza en silos aislados, ignorando la posible conexión entre los distintos temas. Tratar cada tema por separado cuando muchos de los problemas actuales son complejos y parte de un sistema, a menudo es inadecuado.

Uno de los motivos de esta forma de trabajo radica en que los intereses de los donantes suelen favorecer “un enfoque basado en asuntos concretos, fomentando la especialización de las OSC en nichos claramente definidos a pesar de que hay cada vez más consciencia de que los grandes desafíos

actuales están interrelacionados” (Kriegman 2006: 10). Además, las OSC también tienen que demostrar a quienes los financian que sus actividades tienen un impacto, lo que se mide según resultados concretos y predeterminados. Por tanto, los proyectos y planes de las OSC se diseñan desde su origen con un enfoque al corto plazo, con un alcance y una misión limitados y que se puedan monitorizar y evaluar fácilmente. Todo ello impide que las OSC se involucren en asuntos más complejos e importantes.

Falta de colaboración entre sectores de las OSC

| Una consecuencia directa del problema de la concentración en asuntos aislados es la poca colaboración efectiva entre los sectores de las OSC. Normalmente, las diferentes tipologías de OSC definen los problemas con estrechez de miras y según el interés particular de su grupo en lugar de crear perspectivas más amplias que incluyan y se relacionen con diferentes temas y aprovechar el potencial de un movimiento más extenso y una colaboración más estrecha. Por ejemplo, cuando las organizaciones ecologistas promueven colaboraciones, a menudo invitan a otras OSC no ecologistas a unirse a ellas bajo el paraguas de un problema medioambiental, en lugar de intentar identificar los intereses y valores comunes.

Aplicación de enfoque científico y racional

| La historia y el origen de las OSC ecologistas y de sus trabajadores se basan en las ciencias naturales. Las ciencias naturales han contribuido a la realización de muchos sofisticados análisis científicos y de políticas sobre el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y otros asuntos medioambientales críticos (Leiserowitz y Fernández 2008); el movimiento estaría perdido sin estas bases.

Sin embargo, los argumentos racionales (científicos) no son suficientes para superar las barreras política y cultural (Shellenberger y Nordhaus 2004). El fracaso de la cumbre sobre el cambio climático de 2009 en Copenhague (COP15) fue un claro ejemplo de que estábamos equivocados al suponer que podíamos convencer al conjunto político mundial para tomar medidas firmes exponiendo el caso exclusivamente desde un punto de vista científico y racional. Para que las OSC influyan en nuestros complejos sistemas político, social y humano, necesitan integrar y basarse más en el conocimiento transdisciplinar y en las ideas que proporcionan las ciencias sociales.

Es más, desde la COP15, muchas ONG medioambientales y de desarrollo han reconocido la necesidad de entender mejor de qué manera fomentar los cambios de comportamiento y cómo hacer que los mensajes sean más efectivos y positivos (Roling 2010: 40-41).

1.4 Necesidad de una nueva visión y maneras de alcanzar dicha visión

Según nuestro análisis, resulta evidente que la mayoría de las OSC todavía no tienen suficientemente en cuenta la complejidad y la naturaleza sistémica de la crisis de sostenibilidad (y la consecuente necesidad de una extensa transición económica y social). Por otra parte, muchos líderes de OSC reconocen la necesidad de ir más allá de las actividades que responden a los síntomas y, en su lugar, buscar una transformación más radical que ataque a las causas (Church y Narberhaus 2009: 23).

En teoría, podría parecer posible que los instrumentos de mercado y de regulación consiguieran resolver el cambio climático a través de las energías renovables y las medidas de eficiencia energética, sin necesidad de grandes cambios en nuestro modo de vida ni en las estructuras económicas que priorizan el crecimiento. Sin embargo, la complejidad de esta tarea en un contexto mundial, con una población que pronto alcanzará los 9 mil millones de personas, cada una de las cuales quiere alcanzar un nivel de vida de estilo occidental, está llevando a la humanidad por un camino extremadamente arriesgado. Además, si la situación se observa desde la perspectiva de un planeta que está rozando sus límites planetarios en muchos ámbitos (clima, biodiversidad, uso del suelo, sustancias tóxicas, agua dulce, etc.) y en el que el desarrollo económico ha fallado sistemáticamente en la aliviación de la pobreza, es evidente que intentar resolver los problemas sociales y medioambientales uno por uno, mientras se mantiene (o se intenta mantener) el estilo de vida de una sociedad de consumo global junto con las estructuras económicas actuales, es claramente una ilusión.

Si la actual economía global, (conducida por la maximización del beneficio de los accionistas) y nuestra cultura consumista son el núcleo de los problemas sistémicos, es probable que centrándonos en enfoques de mercado y en productos más ecológicos tan sólo consigamos reforzar un sistema profundamente insostenible.

Debido a la naturaleza de la crisis, la transición a una sociedad verdaderamente justa y sostenible requerirá cambios profundos en cada esfera del sistema (Kriegman 2006: 9). Esto incluye tecnologías, legislación, instituciones económicas y gubernamentales, relaciones sociales, cultura y valores (Raskin 2010: 128).

Por lo tanto, las futuras estrategias de las OSC deben tener en cuenta que el hincapié que se hace hoy en el cambio gradual dentro del sistema no será suficiente o puede que incluso frene la transformación.

Además, los intentos de las OSC de abordar los problemas uno por uno a través de un enfoque político limitado no logran recabar el amplio apoyo público necesario para generar una voluntad política y hacer que el gobierno actúe de una manera más radical.

Con el fin de hacer posible tal movimiento, las OSC necesitan una visión amplia y unificadora a favor de un futuro sostenible. También tendrán que reconsiderar y remodelar la forma en la que trabajan y en la que tratan de conducir hacia la sostenibilidad a los sistemas político, social y humano.

El resto de este documento se inspira en toda la información recogida durante los diálogos en la comunidad Smart CSOs junto con nuestro análisis de la documentación existente para empezar a desarrollar una serie de puntos de apoyo que puedan ayudar a las OSC a reforzar su papel como agentes de cambio para el cambio sistémico.

" Debemos empezar por esclarecer las fuerzas que nos impiden aceptar la realidad... la búsqueda de beneficios fomenta una constante carrera por productos y servicios nuevos, mejores o más baratos. Nuestra propia necesidad incesante de la novedad y de un estatus social nos encierra en una jaula de hierro de consumismo. La prosperidad misma nos ha traicionado. (Jackson 2009)

2 La Gran Transición



2.1 ¿Qué es la Gran Transición?

La Gran Transición es un marco conceptual que abarca una nueva visión de una economía y una sociedad sostenibles y de los posibles caminos para llegar a ellas. El primero en proponer este término fue Global Scenario Group (*Raskin et al. 2002*) y, desde entonces, otros como la new economics foundation lo han adoptado (*Spratt et al. 2010*). Este documento no detalla la investigación o las ideas que se han desarrollado hasta ahora sobre los cambios en la política, la economía o la sociedad que propiciarían esta visión. Las fuentes mencionadas anteriormente son un buen punto de partida para aquellos que estén interesados en profundizar en el tema.

Además, para el propósito de este documento, que es que las OSC aprendan de la teoría y la práctica nuevas formas de influir en la política y la sociedad y convertirse con el tiempo en agentes de cambio más fuertes para un futuro sostenible, no todos tenemos que (y no debemos) estar de acuerdo con una misma visión del futuro sostenible.

Nadie sabe exactamente cómo llegaremos a tener un mundo sostenible, o cómo será este. Se necesita una gran diversidad de ideas, enfoques y políticas con las que experimentar. Las diferencias históricas, culturales y geográficas garantizarán y requerirán una amplia gama de visiones y caminos diferentes. Sin embargo, en este documento argumentamos que cuanto más de acuerdo estén las OSC en los valores y principios (subyacentes) fundamentales para una transición a la sostenibilidad, más éxito tendrán éstas como agentes de cambio.

Más adelante formulamos las líneas generales y los principios de la Gran Transición, así como algunas de las áreas emergentes de innovación de la nueva economía. Y lo que es más importante, defendemos que estos principios y políticas podrían cambiar completamente el panorama de la lucha por resolver las crisis globales ecológicas y sociales.

Como se explica en el capítulo 1, la mayoría de las OSC tienen una perspectiva posibilista, es decir, fragmentan los problemas en partes para gestionarlos más fácilmente. De esta manera, intentan conseguir lo que es posible a corto plazo sin intentar cambiar en el medio o en el largo plazo los parámetros fundamentales del sistema, como los valores, los estilos de vida y las estructuras económicas. Este enfoque posibilista también deja ver que, a la hora de actuar, se está apuntado a los síntomas más que a las causas últimas, dejando poco margen para marcos y visiones unificadoras entre las diferentes tipologías de las OSC.

La Gran Transición da un vuelco a la realidad actual y exige explícitamente que las OSC adopten un marco unificador para cambiar el sistema profundamente, haciendo hincapié en las causas últimas en lugar de en los síntomas. Además, se basa

en la afirmación de que los valores sociales, los estilos de vida y las estructuras del sistema económico actual no están definidos de forma rígida, y que pueden y deben cambiar si queremos tener la posibilidad de resolver las crisis globales de hoy.

Líneas generales | Estas son algunas de las ideas principales en las que se basa la Gran Transición:

- **Se necesita un cambio sistémico.** El mercado y las políticas actuales no bastan para resolver las crisis sistémicas globales. Se necesita un profundo cambio del sistema, acompañado por la renovación de nuestros valores culturales, estilos de vida y estructuras económicas.
- **La renovación de los valores culturales es una condición.** Uno de los pilares más importantes de la Gran Transición es la necesidad urgente de una nueva conciencia. Los valores materialistas que predominan en la actualidad deberían cambiarse por valores más intrínsecos (los que trasciendan al individuo, como las relaciones con amigos, familia y comunidad, o la aceptación del yo). Este cambio implicaría una expresión más profunda de la interdependencia con la naturaleza y con los demás y una empatía con la humanidad en su conjunto (empatía global).
- **Se necesita y se puede lograr instaurar un sistema económico que no se centre en el crecimiento material y el consumismo.** Un conjunto de estudios empíricos muestra que ciertos indicadores, como la satisfacción vital y la felicidad individual, no aumentan de manera significativa e incluso se estancan cuando se alcanzan ciertos niveles de riqueza material (\$15.000 aprox.) (*Jackson 2010: 40*). Esto justifica la oposición a un mayor desarrollo económico en los países ricos, pero para la población pobre del mundo existe un margen considerable de mejora de las condiciones de vida y, por lo tanto, un motivo para fomentar el crecimiento económico.
- **Es posible un sistema económico que no se centre en el PIB.** La actual fijación en el PIB como el principal indicador de éxito nacional y social es una construcción social que puede cambiarse. Solo depende de la voluntad de la humanidad el inventar un sistema económico que se guíe por parámetros diferentes y que trabaje para el bienestar de las personas y del planeta.
- **Es posible una cultura más allá del consumismo.** Lo mismo pasa con el consumismo. A pesar de que los seres humanos no nacen siendo criaturas de valores intrínsecos

y de que su instinto de supervivencia conlleva cierto nivel de egoísmo, la mayoría del comportamiento humano es cultural y hoy en día el paradigma cultural en gran parte del mundo es el consumismo⁶ (*Assadourian 2010: 8*). Sin embargo, si el consumismo lo han creado los intereses de las empresas y la publicidad, lo contrario también es posible..

Principios | Si lo anterior son las premisas generales de lo que se necesita, se quiere y se puede conseguir, la Gran Transición también sigue una serie de principios que la convierten en el marco unificador del cambio sistémico hacia un mundo sostenible. Las ideas de la Carta de la Tierra sobre los límites ecológicos, la justicia social, la paz y la democracia representan un conjunto de principios que son válidos para la Gran Transición (véase tabla 1). Más concretamente, para llegar a un nuevo sistema económico tendremos que replantar nuestros actuales sistemas de producción y de consumo para que éstos satisfagan su objetivo inicial: ser un medio al servicio del interés social. Esta nueva economía se podría crear a partir de una jerarquía de principios, empezando por los fines y siguiendo por los medios (véase figura 1).

- **Principio del bienestar social.** Los sistemas político y social integrarían este principio general para hacer posible que todos tengamos una vida plena espiritual y socialmente. Las cuestiones fundamentales sobre qué es una buena sociedad y qué es una buena vida estarían en el foco del debate y serían el centro de todos los esfuerzos sociales y políticos.
- **Principio de suficiencia.** La remodelación de la economía podría empezar con la pregunta: ¿qué nivel y qué tipo de consumo necesita realmente una persona para tener una vida buena y plena? ¿Cuántas casas, vuelos, coches, zapatos, etc. son suficientes? ¿Cómo de rápido necesitamos viajar? Los movimientos *Slow food*, *slow cities*, (comida lenta, ciudades lentas) etc. son ejemplos de cómo se puede mejorar la calidad de vida tomándose la vida y la economía de forma más pausada.
- **Principio de eco-eficiencia.** Entonces surgiría la pregunta de qué modelos producto-servicio son los que mejor pueden satisfacer una necesidad particular de la manera más eco-eficiente (energía y recursos naturales). Esto podría referirse a la eficiencia energética de las

Tabla 1: Los cuatro pilares (dieciséis principios) de la Carta de la Tierra

I. Respeto y cuidado de la comunidad de la vida

- Respetar la Tierra y la vida en toda su diversidad.
- Cuidar la comunidad de la vida.
- Construir sociedades democráticas.
- Asegurar que los frutos y la belleza de la Tierra se preserven para las generaciones presentes y futuras.

II. Integridad ecológica

- Proteger y restaurar la diversidad biológica y los procesos naturales que sustentan la vida.
- Evitar dañar al medio ambiente y aplicar el principio de precaución.
- Adoptar modelos de producción, consumo y reproducción que protejan el medio ambiente, los derechos humanos y el bienestar de la comunidad.
- Impulsar la comprensión de la sostenibilidad ecológica.

III. Justicia económica y social

- Erradicar la pobreza.
- Asegurar que las actividades e instituciones económicas promuevan el desarrollo humano de manera equitativa y sostenible.
- Defender el derecho de todos a un entorno que apoye la dignidad, la salud y el bienestar.

IV. Democracia, no violencia y paz

- Fortalecer las instituciones democráticas en todos los ámbitos.
- Integrar en la educación las habilidades, el conocimiento y los valores necesarios para llevar una vida sostenible.
- Tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración
- Fomentar una cultura de tolerancia, no violencia y paz.

Fuente: www.earthcharterinaction.org

[6] El consumismo es “un patrón cultural que lleva a la gente a encontrar sentido, satisfacción y aceptación principalmente a través del consumo de bienes y servicios” (*Assadourian 2010: 8*). 13



viviendas, los vehículos, las máquinas, etc. Sin embargo, también puede referirse a preguntas estructurales sobre nuestra economía, como ¿cuánta globalización de los productos tiene sentido? ¿Necesitamos “localizar” partes de la economía como la producción de alimentos? ¿Podemos satisfacer una necesidad concreta de forma más eficiente cambiando un producto en propiedad por un servicio, p.ej. car sharing (coches compartidos), o por los productos compartidos dentro de una comunidad (p.ej. un cortacésped)?.

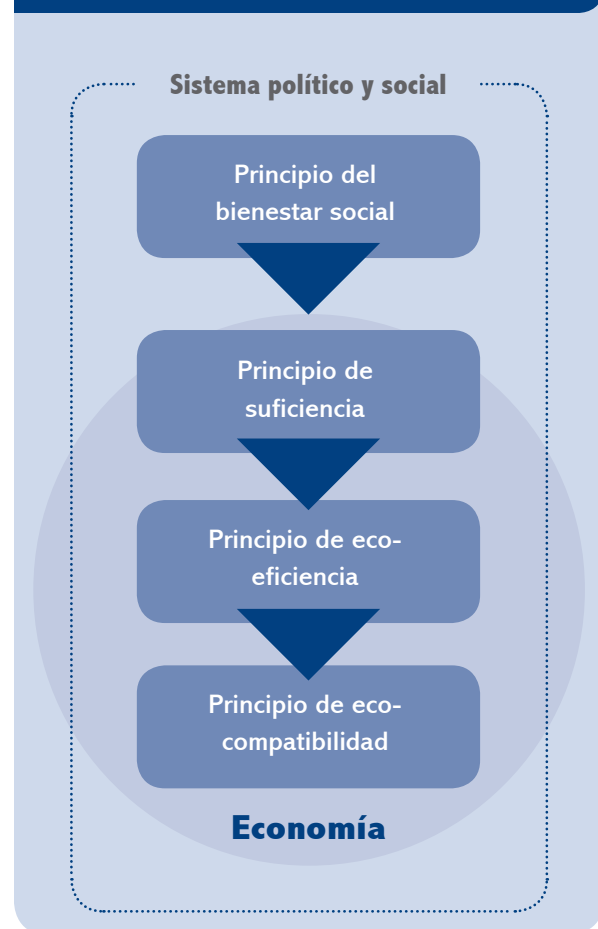
- **Principio de eco-compatibilidad.** Por último, las materias primas (como la energía, la madera, los metales, el algodón, el pescado, el agua) se deben producir o extraer causando un mínimo daño al entorno natural. Esto atañe sobre todo a la producción de energías renovables, o al uso sostenible de la madera, el pescado, el agua, etc.

Es muy importante que sigamos desarrollando más tecnologías eficientes y sostenibles y que las utilicemos bajo el estricto control del principio de precaución. Por otra parte, un enfoque más holístico de la transformación de los sistemas de producción y consumo sostenible en los países ricos permitiría reducir el impacto medioambiental de una manera más realista. Concretamente, aportaría el margen necesario para que los más pobres pudieran consumir más recursos y obtener un nivel de bienestar similar (principio de contracción y convergencia).

Áreas emergentes de innovación para la nueva economía | Está claro que el esquema anterior corresponde a un modelo sumamente resumido que describe cómo se pueden transformar los sistemas de producción y consumo. Conseguirlo depende de la identificación de los adecuados puntos de apoyo para cambiar el sistema y de un proceso de cambio social y político muy complejo, o más bien de un proceso de cambio cultural y político mutuamente fortalecedor en el que ambos aspectos evolucionen de forma paralela. Esto requerirá cambios radicales en casi todas las instituciones sociales y económicas del mundo moderno y, probablemente, la creación de muchas nuevas instituciones. Algunas de las áreas emergentes de innovación para esta nueva economía son:

- Se requerirán grandes cambios en el mercado laboral, incluyendo un replanteamiento de la distribución entre el trabajo remunerado y el no remunerado (*Coote et al. 2010*). La Gran Transición asume que, en los países ricos, el consumo ya no aumenta (en términos económicos, en valor promedio y a largo plazo). Por lo tanto, los sueldos no deberían aumentar y los incrementos en la productividad deberían traducirse por una reducción de la jornada laboral. Por otro lado, la gente pasará más tiempo

Figura 1: Jerarquía de principios



trabajando para la comunidad o, por ejemplo, cultivando sus propios alimentos y cocinando...

- Sistemas monetarios alternativos con monedas locales y regionales para aumentar la resiliencia local y apoyar los ciclos de la economía local, reduciendo la presión causada por la necesidad del crecimiento de la economía.
- Cambios importantes en el modus operandi de las empresas globales y los mercados financieros y en los modelos de propiedad empresarial. Entre los temas incipientes están los modelos de propiedad empresarial más cooperativos, o los cambios y limitaciones de la forma en la que se negocian acciones en la bolsa para mitigar la especulación y el enfoque en el beneficio a corto plazo del que todo depende hoy en día. En definitiva, se trata de la transición del modelo actual de maximización del valor de las acciones a un modelo de negocios que proporcione valor social y ecológico a largo plazo.

Las siguientes secciones y capítulos se centran en cómo hacer posible la Gran Transición a una economía sostenible y en cómo las OSC se pueden convertir en fuertes agentes de cambio hacia esa visión.

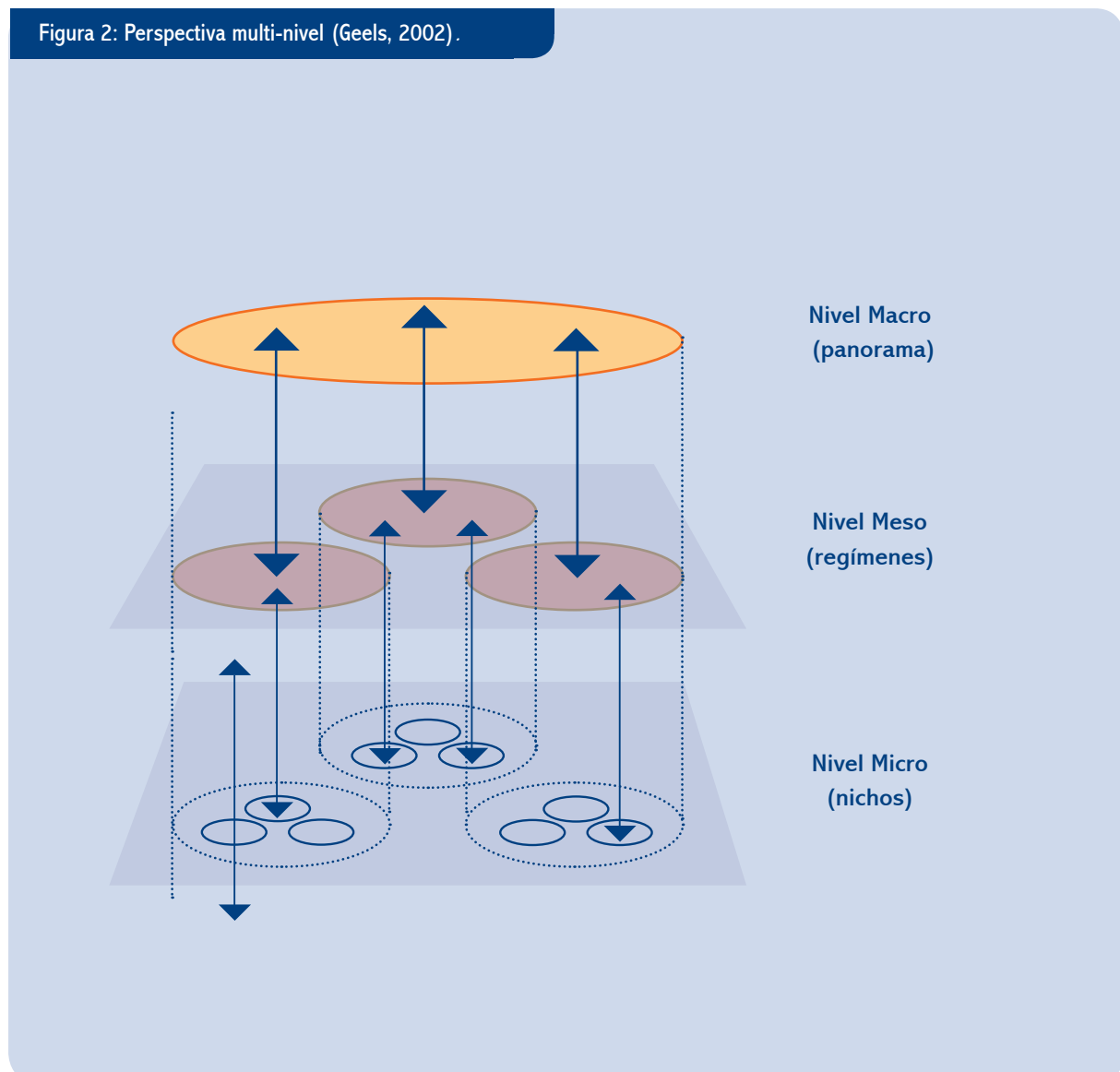


2.2 Un modelo para una transición sistémica - metateoría del cambio

Desarrollar una teoría del cambio para las OSC y la Gran Transición no consiste en pronosticar. Se trata de crear el escenario más convincente para representar cómo pueden las OSC alcanzar la visión de una economía sostenible, asumiendo que son capaces de movilizar suficientes fuerzas a muchos niveles de una manera inteligente. El modelo teórico de la perspectiva multi-nivel parece ser un marco suficientemente flexible y adecuado para desarrollar dicha teoría, y para explorar la capacidad de las OSC de desarrollar los cimientos necesarios para la Gran Transición.

La perspectiva multinivel⁷ | Esta idea, basada en estudios históricos sobre la emergencia de nuevas tecnologías e infraestructuras, se desarrolló originalmente en la teoría de innovación de los sistemas. Posteriormente, se ha ido expandiendo para explicar de manera más general los cambios en los sistemas a través de los cuales se realizan las funciones sociales (*Smith et al. 2010: 439*), y más concretamente para explorar formas de conducir a la sociedad hacia prácticas sostenibles (*Rotmans et al. 2001*).

Figura 2: Perspectiva multi-nivel (Geels, 2002).



[7] Este documento no trata de interferir en el debate académico actual sobre las transiciones socio-técnicas y la perspectiva multi-nivel. Además, renunciamos al rigor científico en cuanto a la perspectiva multi-nivel, utilizando el marco de forma flexible para adaptarlo al concepto de la Gran Transición.

La perspectiva multi-nivel distingue tres niveles del sistema conectados entre sí⁸ (véase la figura 2):

- El nivel macro, o panorama, es donde se encuentran la cultura y los valores sociales.
- El nivel meso, o regímenes, incluye las infraestructuras y las tecnologías dominantes, las instituciones políticas y económicas actuales y los marcos legislativos (todos estos factores constituyen el sistema económico actual).
- El nivel micro, o nichos, es donde tiene lugar la innovación socio-técnica. Aquí se desarrollan y se experimenta con las semillas de la nueva economía (modelos innovadores de estilos de vida, negocios, instituciones políticas y sociales, tecnologías, etc. sostenibles).

La interacción entre los tres niveles del sistema determinará si una Gran Transición, es decir, la transición sistémica a una nueva economía tal y como se ha descrito anteriormente, tendrá (o no) lugar.

Los regímenes comprenden todas las estructuras e instituciones que dan forma al statu quo. Es aquí donde aparecen ciertas limitaciones, ya que el conocimiento y las capacidades existentes, el coste económico de los cambios, los intereses creados, la política y las relaciones de poder, las infraestructuras establecidas, las instituciones, el mercado y la cultura de consumo se unen en un complejo sistema que tiende a estabilizarse por sí mismo de acuerdo al statu quo y que rechaza cualquier intención de cambio (*Scrase et al. 2009: 19ff*).

En definitiva, el objetivo de la Gran Transición es “liberar” estas estructuras e instituciones de dichas constricciones y ayudarlas a transformarse radicalmente o sustituirlas por otras nuevas, las necesarias para la nueva economía. Aquí es donde las innovaciones radicales (sistémicas) dejan atrás sus nichos y se generalizan, es decir, utilizan las oportunidades que surgen y obtienen apoyo suficiente de la mayoría. Como pilar fundamental de la Gran Transición, el nivel macro juega un papel importante a la hora de interpretar la perspectiva multi-nivel, ya que un posible cambio de los valores sociales generaría una cultura de apoyo a las nuevas innovaciones y les ayudaría a generalizarse mucho más rápidamente.

El impulso actual no es suficiente para propiciar tal transición, pero en el siguiente apartado explicamos que esto podría cambiar si las OSC adoptaran papeles

que intervinieran en los tres niveles del sistema y que pudieran generar una dinámica nueva y positiva.

Metateoría del cambio | Hasta ahora, gracias a los diálogos en la comunidad Smart CSOs y a nuestra revisión de las publicaciones relevantes, se han identificado una serie de puntos de apoyo básicos que podrían ayudar a las OSC a convertirse en agentes de cambio mucho más fuertes para la Gran Transición, siempre que los líderes, investigadores y donantes de las OSC los aborden con seriedad. Somos conscientes de que nuestro planteamiento actual no constituye la receta final para que las OSC salven el mundo. Para mejorar continuamente estas ideas se necesita mucho más debate, investigación y práctica, pero estamos seguros de nuestra selección, en la medida en que un gran número de eminentes pensadores y profesionales han llegado a conclusiones que apuntan en una dirección similar.

La tabla 2 resume estos cinco puntos de apoyo estratégicos y muestra cómo están pensados para tratar las deficiencias de las estrategias actuales de las OSC identificadas en el capítulo 1.

[8] La literatura sobre la perspectiva multi-nivel observa el sistema económico como un factor exógeno y lo incluye en el nivel macro. Para el propósito de este documento, cuyo centro es la transición de un modelo económico a otro nuevo, consideramos el sistema económico como un factor endógeno y, por lo tanto, representa el nivel meso en su totalidad.

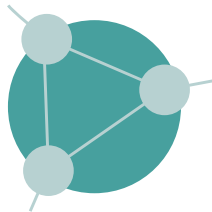
Tabla 2: Una visión nueva y cinco puntos de apoyo para tratar las deficiencias de las estrategias actuales de las OSC

	Enfoque actual de las OSC y motivos por los cuales sus estrategias no consiguen solucionar los problemas sistémicos	Puntos de apoyo estratégicos para que las OSC se conviertan en fuertes agentes de cambio
Visión	<p>Se confía demasiado en las soluciones de mercado para resolver los problemas sociales y medioambientales.</p> <p>A través de las nuevas tecnologías y de las que ya existen, el impacto ambiental se minimizará.</p> <p>Podemos solucionar la crisis global sin necesidad de cuestionar los valores culturales, las estructuras económicas y los estilos de vida actuales.</p>	<p>El mercado y la política actuales no pueden resolver las crisis globales sistémicas.</p> <p>Necesitamos remodelar la economía distanciándonos del paradigma actual del crecimiento y buscando el bienestar dentro de los límites ecológicos.</p> <p>Esto sólo será posible con una nueva conciencia y un cambio en los valores sociales de lo extrínseco a lo intrínseco.</p>
Punto de apoyo 1 Pensamiento sistémico	<p>Se trata cada tema por separado; los bucles de retroalimentación del sistema y la interdependencia de las actuales crisis globales no se reconocen.</p>	<p>El pensamiento sistémico es una disciplina que puede ayudar a las organizaciones a entender la complejidad de los sistemas y a trabajar con más éxito en asuntos globales relacionados entre sí.</p>
Punto de apoyo 2 Una nueva narrativa	<p>Se hace hincapié en las ciencias naturales: se cree demasiado en el poder del argumento racional. Se necesitan conocer mejor las vías para influir en los sistemas social, político y humano.</p>	<p>Los conocimientos de la ciencia cognitiva, la psicología social y la sociología pueden ayudarnos a adaptar nuestro trabajo para fundamentar mejor el cambio de los valores sociales.</p>
Punto de apoyo 3 Desarrollo de nuevos modelos	<p>Se hace demasiado hincapié en el cambio gradual a través del trabajo de incidencia. Los procesos de decisión política están sujetos al paradigma actual del crecimiento económico y a menudo no logran dar con políticas efectivas.</p>	<p>Para que haya un cambio sistémico se requiere más atención a la innovación socio-técnica y a los enfoques de abajo arriba. Las OSC pueden apoyar de muchas maneras a los agentes de cambio y a las semillas de la nueva economía.</p>
Punto de apoyo 4 Un nuevo movimiento global	<p>Con frecuencia, las OSC ignoran las posibilidades de la colaboración entre sectores, en parte por el estrecho enfoque técnico de su trabajo, pero también porque tienden a competir entre ellas. Además, las OSC no han tenido en cuenta el potencial que tiene un movimiento ciudadano global.</p>	<p>La naturaleza inclusiva de la Gran Transición ofrece la oportunidad de construir grandes plataformas de colaboración. Las OSC pueden aprender aplicar modelos de colaboración exitosos y apoyar la creación de un nuevo movimiento global a favor de la Gran Transición.</p>
Punto de apoyo 5 Implicar a los donantes	<p>Actualmente, no hay mucha financiación disponible para las estrategias del cambio sistémico. Los modelos de financiación fomentan los resultados a corto plazo, el trabajo en políticas técnicas y la competición entre las OSC.</p>	<p>Hay que involucrar a los financiadores y donantes en el desarrollo de nuevas estrategias para la Gran Transición. Éstas deben adaptar su financiación, el seguimiento y la evaluación a las exigencias de dichas estrategias para el cambio sistémico (a largo plazo, más arriesgadas, etc.)</p>

Proponemos que los cinco puntos de apoyo se utilicen de manera interactiva e interdependiente para construir la base de la meta-teoría del cambio para la Gran Transición, desde la perspectiva de las OSC. La figura 3 representa gráficamente el modelo y explica cómo estos cinco puntos de apoyo podrían ayudar a las OSC a generar el impulso necesario para la transición a una nueva economía. Este modelo está basado en la perspectiva multi-nivel explicada anteriormente.

El modelo funciona de la siguiente manera:

Punto de apoyo n°1 **Integrar el pensamiento sistémico en la práctica de las OSC:**



Las OSC deben comprender mejor el sistema y desarrollar procesos y estructuras para aprender y mejorar su intervención constantemente, ya que esto es fundamental a la hora de idear estrategias para cambiar el complejo sistema económico. El pensamiento sistémico se puede emplear para crear una visión y una estrategia nuevas basadas en una mejor comprensión del sistema. El apartado 3.1 trata este punto en profundidad.

Punto de apoyo n°2 **Una nueva narrativa: estrategias de las OSC para la transformación de nuestros valores culturales**



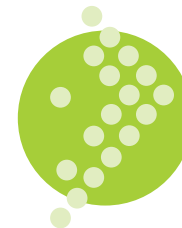
Los conocimientos de la ciencia cognitiva y la psicología nos ayudan a comprender la forma en la que las OSC podrían apoyar de forma efectiva el cambio hacia unos valores culturales más intrínsecos (nivel macro). La idea es que las OSC deberían prestar mucha más atención a esta posibilidad y utilizar todos sus medios (campañas, incidencia, etc.) además de construir grandes plataformas de colaboración entre ellas para tener un impacto real. El apartado 3.2 trata este punto en profundidad.

Punto de apoyo °3 **Desarrollar modelos nuevos: cómo pueden las OSC cultivar las semillas de la nueva economía**



Un cambio sistémico requiere innovación radical, rápida y profunda en todos los frentes (estilos de vida, empresas, instituciones, tecnología, etc.). La idea es que las OSC tengan en cuenta los procesos de innovación de abajo arriba (nivel micro) de una manera más estratégica y proteger, cultivar y vincular las semillas de la nueva economía para que se conviertan en el nuevo modelo económico dominante. El apartado 3.3 trata este punto en profundidad.

Punto de apoyo °4 **Un nuevo movimiento global: de la fragmentación a la colaboración entre sectores**



Un nuevo movimiento global que reúna a un amplio número de sectores de la sociedad civil dentro del marco de los principios y valores de la Gran Transición sería una fuerza potente como apoyo de la transición cultural y económica necesaria. La idea es que las OSC establezcan vínculos entre los agentes de cambio, las iniciativas y las OSC de manera mucho más estratégica y global para crear una voz común para la Gran Transición. El apartado 3.4 trata este punto en profundidad.

Punto de apoyo n°5 **Involucrar a financiadores y donantes en las estrategias de las OSC hacia la Gran Transición**



Todas las tareas mencionadas solo serán posibles si hay suficiente financiación. Por lo tanto, las OSC deberían poner un esfuerzo especial a la hora de implicar a los donantes en sus nuevas estrategias y adaptar los fondos, el control y la evaluación de los resultados a las exigencias de dichas estrategias (a largo plazo, más arriesgadas, etc.). El apartado 3.5 trata este punto en profundidad.

Los puntos de apoyo 2, 3 y 4 sugieren una reorientación de gran parte de los esfuerzos de las OSC hacia los niveles macro y micro. Esto se explica, en primer lugar, por la necesidad de realizar actividades en estos niveles del sistema para desbloquear los regímenes en el presente sistema económico, y, en segundo lugar, porque el enfoque actual en las posibilidades de conseguir un cambio gradual a corto plazo en el nivel meso no bastará debido a los intereses creados y a la inercia del sistema que tiende a mantener el estatu quo.

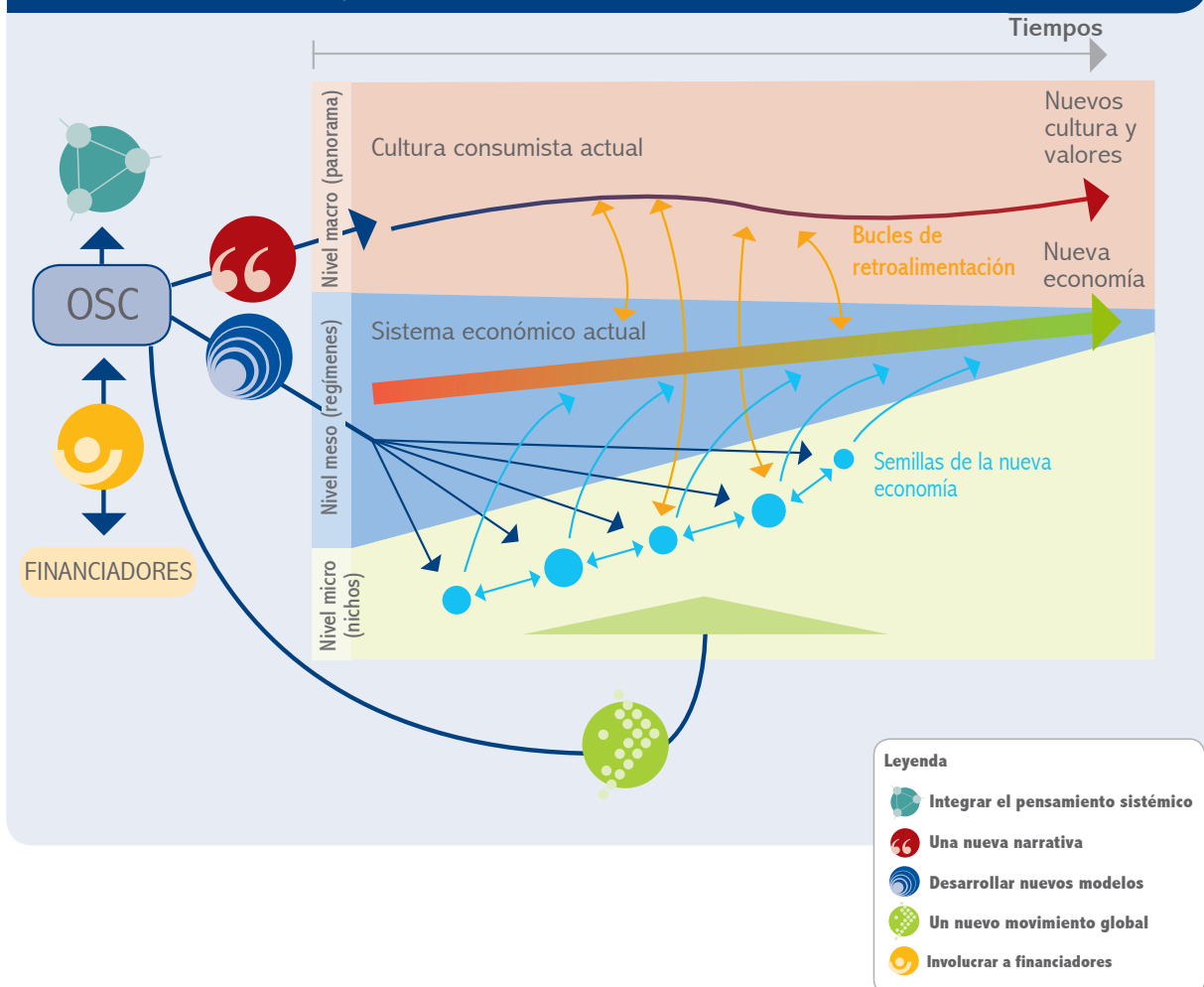
Las OSC no deben, de ninguna manera, dejar de realizar sus labores de incidencia ni de trabajar con los principales actores de la sociedad. Sin embargo, deberían hacerlo de forma mucho más estratégica y teniendo en cuenta los efectos y los bucles de retroalimentación que pueden generarse

en los niveles macro y micro. Por ejemplo, las oportunidades en la política nacional se pueden emplear para financiar nichos de innovación o para elaborar políticas que tengan un impacto positivo en los valores culturales (p.ej. el bienestar nacional más allá de los indicadores del PIB), etc.

Además, las OSC deben alcanzar un buen nivel de comprensión de los bucles de retroalimentación entre los niveles macro, meso y micro, ya que éstos pueden crear potentes sinergias que deberían ser aprovechadas desde las estrategias.

En el tercer capítulo, exponemos, para cada punto de apoyo, determinados aspectos clave a partir de la teoría y la práctica para demostrar la importancia estratégica para la labor de las OSC. Concretamente, lo más importante es que abordamos las implicaciones prácticas de los puntos de apoyo para las estrategias de las OSC.

Figura 3: Metateoría del cambio para la Gran Transición desde la perspectiva de una OSC, adaptado de la perspectiva multi-nivel (Geels, 2002).





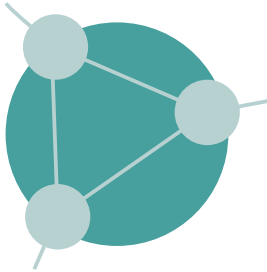
3

Cinco puntos de apoyo para elaborar estrategias de cambio efectivas





3.1 Integrar el pensamiento sistémico en la práctica de las OSC



Contexto estratégico y fundamentos

Debido a su naturaleza sistémica, los problemas globales como el cambio climático no se pueden tratar adecuadamente sin comprender los complejos

bucles de retroalimentación del sistema del cual forman parte. De hecho, el cambio climático, la inseguridad alimentaria, la pérdida de la biodiversidad, la pobreza y otros problemas sociales están relacionados entre sí y comparten legados comunes (*Johnson 2010*).

Sin embargo, en la actualidad muchas OSC (al igual que otras organizaciones) suelen optar por estrategias que no logran reflejar dicha complejidad ni, por lo tanto, alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, a menudo el problema de la crisis medioambiental se divide en fragmentos fáciles de gestionar, como la deforestación, la lucha por una producción más limpia o la conducta del consumidor (*Leonard 2007*). Pero si las OSC reaccionan sólo a determinadas partes de la crisis de sostenibilidad, pueden provocar consecuencias no deseadas que tengan un impacto negativo en otras partes del sistema. Por ejemplo, una intervención (como puede ser en forma de leyes que mejoren la eficiencia energética de los edificios o de los automóviles) puede tener, a veces, el efecto directo de reducir el consumo de energía. No obstante, ya que esto puede contribuir al abaratamiento de la energía, también puede tener un efecto negativo a largo plazo en el consumo total de energía porque podría estimular la demanda. La llamada paradoja de Jevons, una versión extrema del efecto rebote, demuestra que las acciones no suelen afectar a un solo objetivo de manera lineal, y cualquier consecuencia no deseada es el resultado de una compleja red de interacciones y bucles de retroalimentación dentro del sistema. Directivos, responsables políticos y líderes de las OSC se sorprenden permanentemente de las consecuencias ilógicas de muchas de sus decisiones y aunque cada vez se habla más de soluciones sistémicas, se suele hacer retóricamente (*Magnuszewski et al. 2010:2*). El planteamiento que se expone más adelante, obtenido a partir de la teoría y la práctica, indica que las OSC pueden mejorar radicalmente su impacto si empiezan a usar las herramientas de capacitación, programas de liderazgo

y procesos de cambio organizacional disponibles, todos ellos inspirados en la lógica del pensamiento sistémico.

¿Qué podemos aprender de la teoría y la práctica?

El pensamiento sistémico está cada vez más reconocido como una vía para estudiar y explicar nuestro complejo mundo en evolución. La gente suele atribuir la causa de un problema a algo o a alguien. En cambio, el pensamiento sistémico amplía el debate considerando los acontecimientos en un contexto más vasto, tanto en el espacio como en el tiempo. El pensamiento sistémico es una perspectiva, un lenguaje y un conjunto de herramientas que hacen hincapié en las relaciones, la interdependencia y el contexto. Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes y relacionados entre sí para formar un todo único y complejo. Por tanto no se puede comprender el sistema completo analizando sólo sus elementos. La forma en que los elementos se interrelacionan revelará dinámicas sorprendentes y no lineales. Desde esta perspectiva podemos identificar ciertas tendencias y comportamientos que no siempre son evidentes, encontrar la relación entre problemas aparentemente inconexos y diseñar soluciones que se basen en la interdependencia de los sistemas.

Los comportamientos y los acontecimientos de un sistema están determinados por la estructura del mismo. La estructura de un sistema está compuesta por una serie de elementos y por la compleja red de relaciones que los conecta entre sí. Con frecuencia, estos vínculos forman bucles de retroalimentación: cadenas cerradas de causas y efectos que dan lugar a círculos virtuosos o viciosos. El cambio climático es un ejemplo de ello: el aumento de la temperatura hace que se evapore más agua, lo que contribuye a que haya una mayor concentración de vapor de agua en la atmósfera; esto favorece el efecto invernadero, que provoca que la temperatura aumente todavía más, cerrándose así el ciclo.

A menudo, este tipo de retroalimentación explica por qué nuestros esfuerzos se ven frustrados debido a los resultados inesperados. A esto nos referimos cuando hablamos de *problemas resistentes*: situaciones que se resisten obstinadamente a ser solucionadas porque surgieron de una maraña de diferentes factores que operan a diferentes niveles.



Por último, podemos ir más lejos y explorar la forma en la que nuestro pensamiento da forma a nuevas estructuras. Los seres humanos creamos modelos internos del mundo, modelos mentales que utilizamos para dar sentido al mundo y realizar acciones. A menudo, nuestros modelos mentales (nuestro pensamiento) facilitan que los problemas sistémicos perduren. Estos son algunos ejemplos verbales de modelos mentales tomados de (Meadows 1989: 71): (1) “Todo crecimiento es bueno, y posible. El crecimiento no tiene límites efectivos”, (2) “la tecnología puede resolver cualquier problema que surja”. Sin embargo, no siempre somos conscientes de estos modelos mentales, que son especialmente peligrosos cuando no se es consciente de ellos y, como consecuencia, la fuente de nuestras opiniones no se puede identificar ni revisar. El pensamiento sistémico nos permite abrir estas

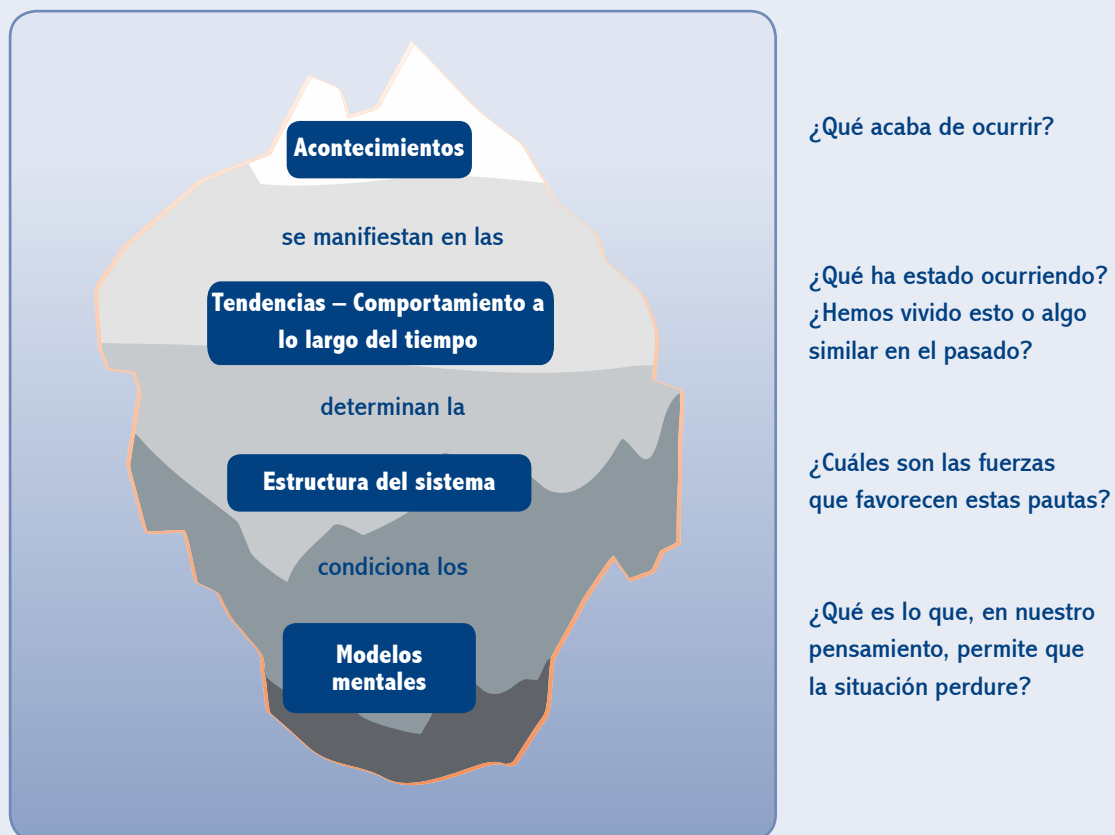
cajas negras y discutir las en un espacio abierto con el fin de comprobar estos supuestos y de ajustar nuestros modelos mentales a los retos a los que nos enfrentamos. Los modelos mentales se pueden transmitir como iconos visuales, expresiones verbales e incluso diagramas (Magnuszewski et al. 2010: 3-5).

Si se aplica el pensamiento sistémico de forma estratégica, este puede ayudar:

a) Identificar las causas últimas de los problemas de sostenibilidad y a afrontar la resistencia al cambio | Harich (2010) explica que muchas de las políticas ambientales (p.ej. impuestos y subvenciones de energía) fracasan con frecuencia porque sólo tratan los síntomas de los problemas, y que los problemas siguen existiendo debido a la resistencia al cambio sistémico,

Figura 4: Pensamiento sistémico

(basado en Senge, 1990; citado por Magnuszewski et al. 2010: 4)





es decir, “la tendencia de un sistema a mantener su comportamiento habitual a pesar de los esfuerzos realizados para cambiarlo” (*ibíd. pág. 37*). En lugar de eso, el desafío consiste en identificar y atacar la causa última de la resistencia al cambio, definida como “la parte de la estructura de un sistema que mejor ayuda a explicar las razones por las que el comportamiento del sistema provoca determinados síntomas” (*ibíd. pág. 57*).

b) Identificar los puntos de apalancamiento efectivos.

Estos puntos constituyen “lugares dentro de sistemas complejos en los que la mínima alteración de una parte puede producir grandes cambios en todo el sistema” (*Meadows 1999: 1*). Explorando la estructura del sistema de un problema complejo y explorando una serie de soluciones posibles, por ejemplo cambios en la estructura actual del sistema, se pueden identificar los puntos de apalancamiento efectivos. De este modo, se pueden rastrear las consecuencias previsibles de dichas soluciones, lo que nos permite identificar las soluciones que abordan las causas últimas del problema sin generar efectos secundarios indeseados. Si nos sumergimos hasta los niveles más profundos del iceberg de la figura 4, y observamos y modificamos las estructuras de los sistemas y los modelos mentales, podemos obtener un mayor grado de apalancamiento. Abordando cambios a este nivel se contrarresta la toma de decisiones con escasa perspectiva y se facilita la salida de la espiral que representa la resolución de un problema complejo.

Implicaciones prácticas para las estrategias de las OSC

| La idea de que se necesita un cambio sistémico de gran envergadura para resolver los problemas de sostenibilidad constituye el núcleo de la metateoría del cambio para la Gran Transición. Ni la manera tradicional de resolver los problemas uno por uno, ni el análisis lineal causa-efecto contribuirán a poner fin a estos problemas. Por lo tanto, es una condición para tener éxito en el futuro que las OSC adopten el pensamiento sistémico como la disciplina para observar el mundo y para diseñar sus estrategias. Existe una variedad de herramientas (para ayudarnos a examinar la estructura de los sistemas) y de marcos (para ayudarnos a pensar, actuar y trabajar de forma sistémica) que las OSC deberían tener en cuenta:

- Procesos sistémicos de aprendizaje organizacional.

- Herramientas de capacitación individual en materia de pensamiento sistémico.
- Programas para fortalecer la capacidad y el liderazgo sistémicos.

a) Procesos sistémicos de aprendizaje organizacional.

La mejor forma de conseguir pensar y actuar de manera sistémica es como parte de un proceso continuo de desarrollo cuyo objetivo sea convertirse en una “*organización que aprende*”, definida como “...*organizaciones en las que la gente refuerza continuamente su capacidad para generar los resultados deseados, donde se cultivan patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se da libertad a la aspiración colectiva y donde la gente aprende continuamente a tener una visión de conjunto*” (*Senge 1990: 3*).

La justificación básica de una organización que aprende es que, para entender la forma en la que ciertas acciones y políticas pueden tener un impacto en otras partes del sistema (y, así, evitar consecuencias no deseadas) las organizaciones deben poseer un espíritu curioso (es decir, preguntarse ¿por qué está ocurriendo esto?), ser flexibles, aprender de la experiencia y aplicar lo que han aprendido en su próxima tarea (*Wheatley 2008: 45*).

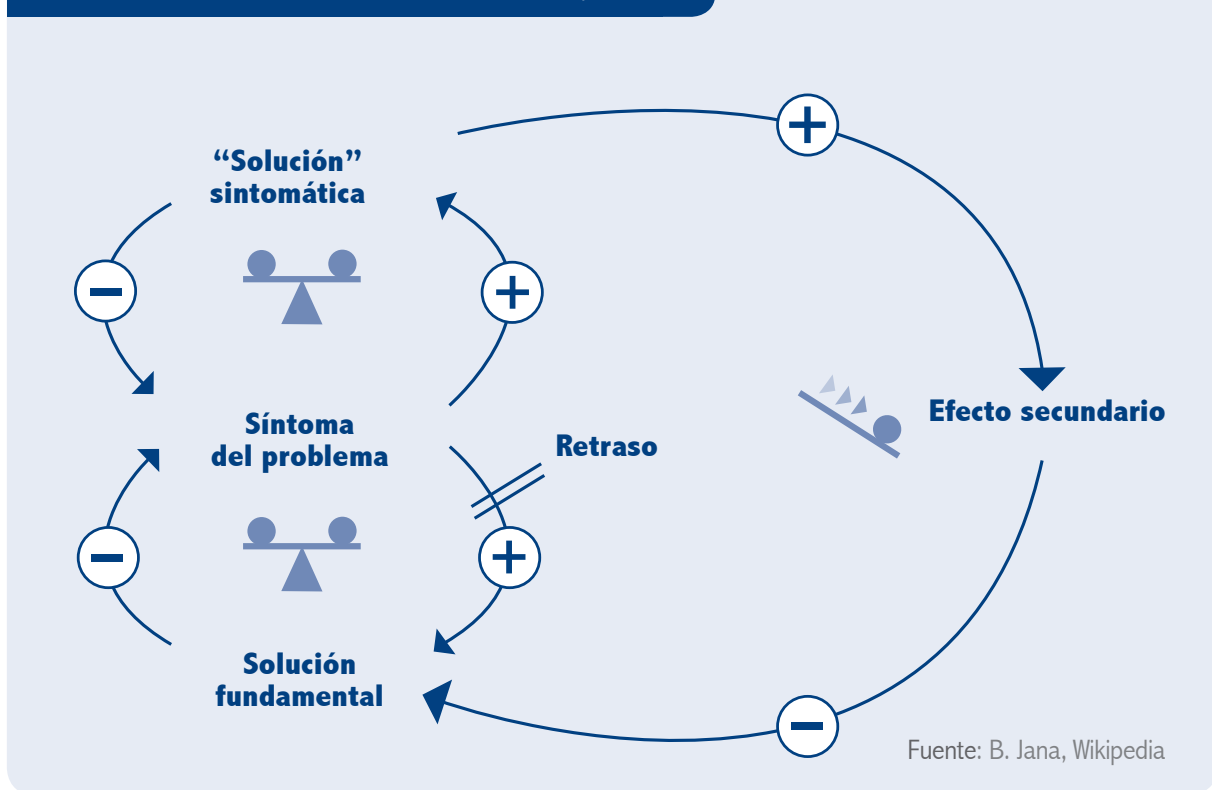
Los procesos de aprendizaje organizacional se estructuran en torno a una familia de metodologías conocidas como investigación-acción (action research). Esta metodología consiste esencialmente en el aprendizaje a partir de la experiencia extraída desde espacios en los que los participantes se adentran en ciclos de acción y reflexión crítica (*Reason y McArdle 2004*).

La investigación-acción sistémica funciona estableciendo numerosos lugares de investigación y práctica a lo largo del ámbito entero de un problema, captando grupos relacionados con el sistema para que participen en los ciclos de: recogida de datos, producción de ideas, planificación de la acción, ejecución de la acción y reflexión sobre la acción (*Burns 2007: 19*). Este proceso se ha empleado con éxito para ayudar a las organizaciones a que comprendan los efectos de sus acciones en otros puntos del sistema y para cambiar sus estrategias en este sentido con el fin de alcanzar sus resultados deseados.

La gestión adaptativa es un proceso que relaciona el aprendizaje con las políticas y la ejecución. Al igual que



Figura 5: Diagrama de bucles causales (de Wikipedia, B.Jana)



la investigación-acción sistémica, consiste en aprender de la experiencia y modificar la conducta o las políticas de acuerdo con dicha experiencia y con el conocimiento obtenido sobre los sistemas (Stankey et al. 2005: 1).

b) Herramientas de capacitación individual en materia de pensamiento sistémico

Existe una serie de herramientas diferentes para ayudarnos a examinar las estructuras de los sistemas, la forma en la que pueden dar lugar a un comportamiento problemático y, posteriormente, a identificar las intervenciones que pueden generar cambios con un efecto amplificador. Colectivamente, ayudan a a ver lo que normalmente no se piensa o dice de manera consciente, como las interacciones complejas entre los elementos del sistema y los bucles de retroalimentación (Magnuszewski et al. 2005: 200). Estas herramientas, válidas en situaciones diversas, incluyen ejemplos como:

Diagramas de bucles causales: son un medio eficaz para identificar las relaciones complejas. Los diagramas de bucles causales (véase figura 5) representan gráficamente las variables de un sistema y las relaciones causales entre ellas, e identifica los bucles de retroalimentación. A medida que se forma la red de relaciones y que se descubre la estructura del

sistema, se entienden mejor determinados problemas. Los diagramas de bucles causales han demostrado ser una herramienta útil para mejorar la comunicación entre los actores que participan en un problema (mediante el desarrollo de un lenguaje gráfico compartido) y puede ayudar a la hora de planificar intervenciones sistémicas (Magnuszewski et al. 2010: 9).

Juegos de rol y de simulación: estos juegos nos permiten explorar dinámicamente las consecuencias de nuestros supuestos para diseñar estrategias y políticas más efectivas. Cada participante puede adoptar un papel distinto, abordar los problemas o amenazas que surjan en esa situación y experimentar los efectos de sus decisiones al mismo tiempo que los de las del resto de participantes (Magnuszewski et al. 2010: 11). Estos juegos se han empleado con éxito para simular la forma en la que la gente aborda las decisiones complejas en materia de utilización de recursos, como por ejemplo la idea de compartir agua para la irrigación en África (Barreteau et al. 2001) y el cambio en el uso de la tierra en los parques nacionales de Polonia (Krolikowska et al. 2007). Los juegos de rol son muy flexibles y proporcionan un margen para la iniciativa y la imaginación individual, lo cual es una ventaja dentro de los juegos relacionados con la adopción de políticas.



c) Programas para favorecer la capacidad y el liderazgo sistémicos

Integrar el pensamiento sistémico en las OSC también implicaría preparar a los futuros líderes de las OSC a través de programas de liderazgo para la sostenibilidad que se centren en aprender a afrontar complejos desafíos sistémicos. Por ejemplo, el máster en Liderazgo Estratégico para la Sostenibilidad del Instituto de Tecnología de Blekinge en Suecia enseña

una perspectiva sistémica e interdisciplinar de la sostenibilidad y hace hincapié en:

- Un marco para el desarrollo sostenible estratégico
- El aprendizaje organizacional y el liderazgo necesarios para tomar decisiones en materia de sostenibilidad. Los programas de capacitación del personal (que utilizan las herramientas descritas con anterioridad) complementarían la formación para este liderazgo.

3.2 Una nueva narrativa: estrategias de las OSC para la transformación de nuestros valores culturales



Contexto estratégico y fundamentos

La futura economía sostenible en la que se tendrá que reducir drásticamente la producción material está reñida con los valores materialistas e individualistas que predominan en la actualidad. En dichos valores se halla la base de las actuales pautas de consumo no sostenibles.

Muchas estrategias de comunicación cuyo objetivo es conseguir una conducta individual más beneficiosa en materia social y medioambiental (o para los problemas “que exceden a uno mismo”⁹) recurren, de hecho, a los valores materialistas que predominan en la sociedad actual. El uso de estrategias de márketing (como p. ej. recurrir al estatus de la gente) puede animar a los consumidores a comprar productos y servicios más ecológicos (p.ej. coches eléctricos en lugar de los que tienen motor de combustión), puede a su vez reforzar los valores materialistas. Tal como se plantea en el capítulo 1, los productos ‘verdes’ no constituyen una solución suficiente a una crisis medioambiental con raíces profundamente arraigadas en el sistema. Este tipo de estrategias de márketing verde entran en conflicto con la adopción de valores más intrínsecos, necesarios para lograr el compromiso y la acción que conduzcan a mayores cambios sistémicos y a la modificación de nuestra forma de vida.

En este apartado argumentamos que las OSC tienen una posibilidad real de trabajar por un cambio de los valores culturales si apelan a los valores intrínsecos (p.ej.

sentido de la comunidad, afiliación y autodesarrollo) y evitan activar los valores materialistas. Esto requerirá una estrecha colaboración entre todo tipo de OSC que se sirvan de una *nueva narrativa* alineada con los principios de la Gran Transición. El bienestar de la sociedad, la empatía global y el sentido de interdependencia con el medio natural son elementos esenciales de la nueva narrativa.

Mientras se considera este campo de conocimiento, el cambio de valores tiene que pasar a formar parte de todas las estrategias de las OSC, desde las de comunicación (qué y cómo comunicamos) hasta aquellas relacionadas con el desarrollo de políticas (crear políticas que afecten positivamente a los valores).

¿Qué podemos aprender de la teoría? |

La concepción de los seres humanos como seres que sólo toman decisiones racionales es incompleta. Los académicos (Lakoff 2010: 72; Leggewie y Welzer 2010: 7ff) han demostrado que los hechos objetivos juegan un papel limitado en las decisiones de las personas. Por el contrario, las decisiones son a menudo inconscientes y están influidas por factores emocionales, entre los cuales los valores culturales juegan un papel importante (Roth 2007: 343). Aunque la escala de valores es muy similar entre diferentes culturas y países, los valores materialistas predominan en la sociedad de consumo moderna. Los altos niveles de exposición a la publicidad televisiva o el hecho de vivir en un ambiente muy competitivo, por ejemplo, pueden contribuir al fomento de los valores materialistas en las personas. Además, la acción y el discurso del gobierno pueden jugar un papel importante, ya que la acción pública da forma y

[9] El Informe ‘Common Cause’ (Causa Común) (Crompton, 2010) emplea el término *problemas que exceden a uno mismo* (“bigger-than-self” problems) para referirse a preocupaciones sociales o problemas globales como el cambio climático, la pobreza, la violación de los derechos humanos, etc.



Figura 6: Modelo circuplejo de valores (Crompton 2010: 29)



contribuye a crear el mundo social (Jackson, 2009: 95). Al trabajar por una economía competitiva y basada en el crecimiento, la acción pública fomenta, sin duda, los valores materialistas.

a) La importancia de los valores intrínsecos para las causas sociales y medioambientales

Según Kasser (2010), todos los valores se organizan en sistemas y, o son compatibles, o se enfrentan entre ellos (véase figura 6). La investigación ha demostrado que cuanto más presentes están los valores materialistas, de menos ayuda será la conducta de una persona respecto a los problemas “que exceden a uno mismo”. Por el contrario, cuanto más predominen los valores intrínsecos, más probable será que una persona manifieste un comportamiento colaborativo en lo que se refiere a dichos problemas.

A pesar de que los valores intrínsecos forman parte de la identidad de todas las personas, su importancia se ha debilitado en la cultura consumista actual (Crompton et al. 2010: 5). Podemos considerar el consumismo como “un patrón cultural que lleva a la gente a encontrar sentido, satisfacción y aceptación principalmente a través del consumo de bienes y servicios” (Assadourian 2010: 8). Aunque los valores consumistas puedan predominar en las sociedades actuales, algunos estudios han demostrado que la calidad de las relaciones sociales (conectadas con

los valores intrínsecos) es uno de los indicadores más fiables del bienestar subjetivo de una sociedad (Oishi et al. 2010: 467).

b) La importancia de los esquemas mentales para fomentar los valores

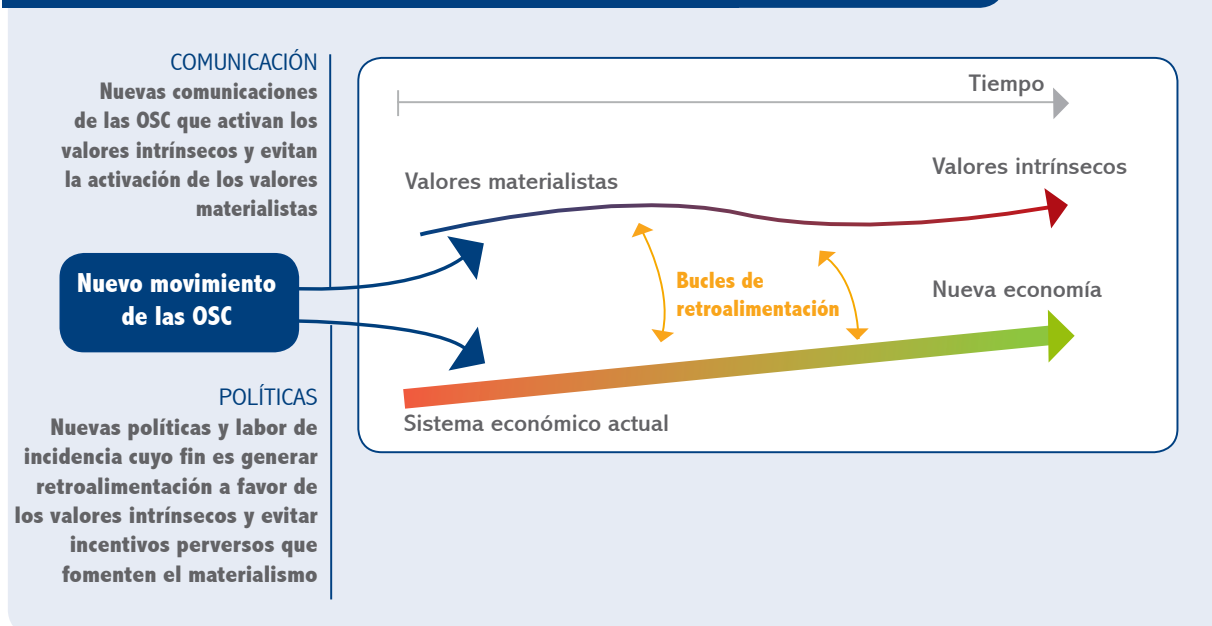
Algunos resultados de la ciencia cognitiva sugieren que el funcionamiento del conocimiento humano puede ayudarnos a comprender mejor la influencia de las instituciones y de la política sobre los valores. Los esquemas mentales son representaciones del mundo que permiten a los seres humanos entender la realidad (Lakoff 2010: 74).

Los esquemas mentales profundos (estructuras cognitivas que se encuentran en la memoria a largo plazo) están estrechamente relacionados con los valores culturales. Los esquemas mentales profundos son relativamente estables, pero no son inalterables (Crompton 2010: 42).

Existe una diferencia importante entre ‘activar’ y ‘reforzar’ un esquema mental profundo. Activar esquemas mentales profundos es, en comparación, fácil, ya que se puede hacer directamente usando un lenguaje concreto que está relacionado con ese esquema mental determinado. Para reforzar un esquema mental profundo se necesita un proceso



Figura 7: Una nueva narrativa en la práctica: palabras, políticas y acciones



más largo. Por ejemplo, podemos hacerlo si activamos continuamente esquemas mentales profundos. Sin embargo, el lenguaje no es la única forma de activar o reforzar estos esquemas mentales. La interacción constante con determinadas políticas y con nuestras instituciones puede tener un efecto en los esquemas mentales profundos de la gente y, por consiguiente, en sus valores. Los llamados “bucles de retroalimentación de políticas” surgen cuando las políticas públicas influyen en la formación de los valores dominantes de la gente, lo que a su vez influye en las políticas públicas (Crompton 2010: 43).

Implicaciones prácticas para las estrategias de las OSC

Los expertos de la comunicación están cada vez más de acuerdo en que los valores deberían jugar un papel importante en las estrategias de campaña de las OSC. Por lo tanto, se ha desplazado la atención desde la simple exposición de los hechos y la racionalización de la necesidad del cambio hacia el reconocimiento de la importancia de los valores y las emociones. El debate en la comunidad de las OSC se centra cada vez más en la cuestión sobre la necesidad de un cambio en los valores sociales de extrínsecos a intrínsecos para abordar con éxito algunos de los problemas “que exceden a uno mismo” más urgentes. Sin duda las estructuras de valores dominantes se pueden aprovechar a favor de una campaña, por ejemplo apoyando las campañas a favor

de los coches eléctricos (Rose 2010: 9), en lugar de intentar reducir los valores materialistas. Sin embargo, como expone Crompton (2010: 34), una campaña que recurre a los valores extrínsecos aprovechando las estructuras de valores existentes puede generar “daños colaterales” e impulsar y consolidar éstos valores extrínsecos. Además, los cambios logrados con la campaña no abordarán de manera eficaz los desafíos sistémicos a los que nos enfrentamos. Estos retos necesitan cambios de conducta mucho más profundos que serán difíciles de conseguir mientras se mantengan los actuales valores culturales dominantes.

Las implicaciones de este planteamiento para las estrategias de las OSC pueden ser profundas y afectar hasta al último rincón de una organización. El trabajo debería empezar por conocer mejor los valores propios de una organización y aquellos valores a los que aspira para después desarrollar una estrategia inteligente que aborde esos valores de manera holística. Esto puede suponer un replanteamiento total de los procesos de elaboración de campañas y de comunicación, y seguramente tendrá un impacto en la recaudación de fondos (véase el capítulo 3.5 sobre la necesidad de conseguir que los financiadores y donantes participen en estas estrategias).

Como se observa en la figura 7, proponemos como punto de partida para las OSC dos áreas en las que las se verán profundamente afectadas por la nueva narrativa expuesta en este capítulo:



¿Qué es una narrativa?

Las narrativas son estructuras que ayudan a las personas a entender sus vidas y, en cierto modo, son una forma de dar sentido a la vida. Los seres humanos siempre hemos explicado nuestras vidas a través de historias. La cultura es la esfera primordial en la que los humanos construyen su realidad. Esta realidad no sólo existe, sino que se narra.

Una narrativa no puede constar de una sola historia, sino que abarca una gran variedad de historias. Puede contener valores, metáforas, imágenes o historias. No son unidimensionales ni unidireccionales, sino que continuamente, se remodelan, se olvidan y se recuerdan. Las narrativas se ven alteradas sin cesar por la interacción entre personas de diferentes culturas y sociedades. Las narrativas pueden ser muy amplias, pero también pueden presentar un contexto local y específico.

Las distintas religiones tienen diversas narrativas sobre la creación del mundo, al igual que la evolución tiene su propia narrativa. Las narrativas también pueden ser muy específicas, como la narrativa de “el sueño americano”, que trata del dominio de la naturaleza y de la exploración de fronteras nuevas, por la que la Humanidad pretende dominar a la naturaleza salvaje. Hoy, esta narrativa está presente en la esencia de la sociedad estadounidense y en otras muchas que siguen intentando dominar la naturaleza mediante la tecnología y mediante estrategias de supervivencia individual para alcanzar un alto estatus social y enriquecerse materialmente.

- **Comunicación** — Si a través de sus comunicados todas las OSC activan constantemente los valores intrínsecos y evitan activar los materialistas, pueden tener un gran impacto en los valores culturales.
- **Políticas** — Si las OSC utilizan el efecto indirecto de las políticas en todo su trabajo (desarrollo de políticas, incidencia, proyectos y alianzas demostrativas) pueden crear una retroalimentación positiva entre las políticas y los valores (un círculo virtuoso).

Este proceso iterativo supondrá un aporte esencial para la Gran Transición y el cambio hacia un nuevo modelo económico.

Implicaciones para la forma de comunicar de las OSC — Crear una nueva narrativa

Para repensar cómo y qué comunican las OSC a su público, éstas pueden hacer uso de la evidencia empírica relativa a los valores así como de los trabajos teóricos de la ciencia cognitiva. Estas organizaciones deberían dilucidar si una campaña

o un elemento de comunicación determinado favorecen la activación o el refuerzo de marcos apropiados o no para los problemas “que exceden a uno mismo”. Además, a la hora de elaborar una estrategia de comunicación o de campaña, deberían tener muy en cuenta el equilibrio entre el beneficio potencial a corto plazo y el daño colateral que pueden provocar en los valores a largo plazo. Las OSC deberían basar sus estrategias de comunicación en una comprensión transparente, integral y reflexiva de los marcos a los que recurren y de los valores que fomentan.

La elaboración de una nueva narrativa para la Gran Transición favorecería el refuerzo o la integración de los marcos profundos necesarios para abordar la crisis de sostenibilidad. Además, ayudaría a superar la visión cultural que presenta como entidades separadas a los humanos y a la naturaleza (*Latour 2009*) y a empezar a entender a los humanos como parte del medio ambiente.

Para que surta efecto, la nueva narrativa tiene que servir de inspiración, ser positiva, atractiva y no emplear excesivos términos técnicos. Tiene que invocar los valores intrínsecos de las personas. Si se centra en el potencial de una mayor calidad de vida en un mundo menos consumista, es decir, en las cosas que hacen más feliz a la gente y que mejoran su bienestar a largo plazo, puede ser atractiva y frenar la resistencia de los ciudadanos y los gobiernos. Además, puede ofrecer una visión social positiva en el largo plazo basada en la igualdad y el bienestar en lugar de en el crecimiento del consumo.

Implicaciones para las políticas y la labor de incidencia de las OSC

Que este documento defiende que la incidencia política no es la única estrategia necesaria para efectuar un cambio no quiere decir que las OSC tengan que dejarla de lado. En la medida en que las OSC se impliquen en labores de incidencia y políticas públicas, pueden aprovechar el conocimiento del funcionamiento de los valores en las narrativas que utilicen para ello. Las OSC no deberían

considerar solamente el impacto de la comunicación en los valores culturales. No se trata sólo de palabras, de cómo decimos las cosas o de qué cosas decimos. En definitiva, una nueva narrativa no puede estar formada únicamente por palabras, sino que las palabras deben ser acordes a la ideología básica subyacente que está integrada en cualquier actividad de las OSC. Todo lo que hacen las OSC puede tener un impacto directo e indirecto en los valores culturales.

Como se explica anteriormente, los valores están fuertemente influenciados y modelados por la experiencia de las personas con las instituciones públicas y privadas. Un replanteamiento de la manera en que pueden influir las campañas y las labores de incidencia de las OSC en las políticas públicas para lograr un refuerzo positivo sobre los valores debería ser, por tanto, un elemento fundamental de una futura estrategia que tenga en cuenta los valores.

Por último, una estrategia de valores de una OSC inteligente tiene que prestar atención a las causas últimas de los valores culturales consumistas de hoy. Es algo inherente al sistema que los valores de las personas se vean profundamente afectados por una economía mundial que está dominada por grandes empresas que persiguen maximizar sus ventas y sus beneficios, y por los gobiernos nacionales que se encuentran bajo presión para fomentar el crecimiento económico de sus países. Esto significa que las OSC inteligentes tienen que trabajar continuamente para contrarrestarlo y crear otras alternativas (como todo lo que implica la idea de la Gran Transición) que puedan frenar los impactos negativos de la publicidad y consolidar los esquemas mentales profundos relacionados con los valores intrínsecos.

Como se expone en el capítulo 3.1, el pensamiento sistémico puede ayudar a las CSO a identificar puntos de apalancamiento para el cambio sistémico y a empezar a actuar concentrándose en abordar las causas últimas del materialismo. Para ello, las OSC deben encontrar nuevas formas de influencia sobre la economía material. Como se explica en el capítulo 1, en las instituciones políticas dominantes existen fuertes barreras que impiden el éxito de propuestas radicales que se alejen del sistema actual. El siguiente capítulo (Desarrollar nuevos modelos) destacará la importancia de los enfoques de abajo arriba para el cambio sistémico.

Sin embargo, afortunadamente la política mayoritaria tiene muchas ventanas de oportunidad que las OSC podrían y deberían aprovechar para tener un impacto indirecto sobre los valores.

Tal vez, el ejemplo más llamativo de este tipo de oportunidad sea el debate sobre los indicadores alternativos al PIB que actualmente está teniendo lugar en muchos países (como Francia, Alemania, Austria o el Reino Unido). El hecho de que los gobiernos nacionales reconozcan abiertamente que el énfasis en el crecimiento del PIB a menudo no beneficia a la sociedad e incluso puede provocar impactos negativos sobre el medio ambiente constituye una oportunidad muy importante. Las OSC deberían crear grandes alianzas intersectoriales para presionar a los gobiernos para que, pasen de las palabras a la acción en la puesta en práctica una serie de indicadores nacionales que pongan el acento en el bienestar y en la sostenibilidad. Esto sería un avance significativo para empezar a cambiar la narrativa nacional del “crecimiento económico” por la del “bienestar social”, mucho menos extrínseca.

¿Es posible lograr un cambio de los valores materialistas por otros más intrínsecos dentro del corto margen de tiempo del que disponemos para, por ejemplo, resolver el cambio climático y evitar sus catastróficas consecuencias? Los ejemplos a lo largo de la historia demuestran que los valores culturales pueden variar en un período de tiempo relativamente corto.

En cualquier caso, cabe mencionar que no sabemos qué es lo que se puede conseguir ni cuánto tiempo se tardaría en tener un impacto trascendental si todas las OSC empezaran a trabajar mucho más consciente y estratégicamente para influir en los valores culturales como aquí sugerimos. Sin embargo, el calibre y la repercusión del sector de las OSC en muchos países deberían darnos la esperanza de que este cambio se puede lograr, siempre que las OSC empiecen a desarrollar conscientemente estrategias para promover una nueva narrativa y una cultura más allá del consumismo.



3.3 Desarrollar nuevos modelos: cómo pueden las OSC cultivar las semillas de la nueva economía



Contexto estratégico y fundamentos

Un cambio fundamental de trayectoria (La Gran Transición) requiere complejos procesos de aprendizaje e innovaciones esenciales. Debido a la inercia y al cortoplacismo

de la política y las empresas, este cambio no puede depender exclusivamente de las políticas nacionales, los procesos de negociación internacionales y el sector empresarial (*véase capítulo 1*).

Las ideas fruto de la teoría y la práctica que exponemos a continuación sugieren que las OSC deberían involucrarse de manera más activa y estratégica favoreciendo iniciativas de innovación de *abajo arriba*, además de reforzar y poner en contacto a los agentes de cambio que, de otra manera, permanecerían aislados en sus comunidades y organizaciones.

Los agentes de cambio que están sembrando las semillas de la nueva economía y sociedad juegan un papel esencial. Pueden encontrarse a todos los niveles (comunidad, ciudad, empresa, gobierno, etc.) y difundir la innovación cuestionando las principales concepciones del mundo y retando las actitudes ya afianzadas (*Leggewie 2010: 9*).

El desarrollo de nuevos modelos (de producción, consumo, organización, propiedad y gobierno) a través de una innovación de *abajo arriba* para la nueva economía es un elemento importante de la metateoría del cambio hacia la Gran Transición que expusimos en el capítulo 2.

Es importante que las nuevas prácticas y modelos se adapten a los principios de la Gran Transición (capítulo 2). Esto significa que apoyarán activamente: la transición de los actuales valores y estilos de vida materialistas hacia unos valores que enfatizan la comunidad, la calidad de vida y el sentido de la ciudadanía global (empatía global); y la transición de una economía configurada para maximizar el crecimiento económico hacia otra que opere dentro de los límites ecológicos, que trabaje de acuerdo con

el principio de subsidiariedad y maximice el bienestar social. No obstante, crear muchos nichos paralelos de innovación por sí solo no será suficiente.

En última instancia, estas prácticas y modelos se tienen que generalizar y, lo que es más importante, tiene que formar parte de una trama mayor que empuje al sistema hacia el nuevo paradigma con nuevas reglas del juego. Más adelante, explicamos cómo estos procesos de innovación, con sus fases de experimentación, ampliación e integración ofrecen una serie de roles que las OSC deberán desempeñar en un ecosistema de organizaciones, donde cada una desempeña distintas funciones apoyándose en sus puntos fuertes.

¿Qué podemos aprender de la teoría y la práctica?

a) Innovaciones sistémicas | La teoría de la transición y la economía evolutiva se centran en la importancia de los *nichos de innovación* en el nivel micro dentro del proceso de cambio de los sistemas socio-técnicos a gran escala, como la alimentación, la energía o la construcción. Estos sistemas son socio-técnicos en el sentido de que están formados por diversos elementos como la tecnología, la infraestructura o los marcos políticos, y por actores humanos, desde los productores, comerciantes y consumidores hasta los legisladores y reguladores.

El estudio de otras transiciones del pasado pone de manifiesto que la innovación juega un papel capital en el proceso de cambio sistémico. El proceso de una innovación experimental realizado por una serie de proyectos/experimentos se puede llamar "nicho". Se trata de un espacio protegido en el que los actores son capaces de experimentar con innovaciones radicales sin competencia directa del sistema socio-técnico dominante. Los procesos de aprendizaje y la transmisión de conocimiento entre los experimentos fomentan la ampliación y la difusión de las soluciones. Algunas innovaciones consiguen, con el tiempo, generalizarse (se vuelven parte del *régimen socio-técnico*) cuando son capaces de crear y/o explotar una



oportunidad del sistema y ofrecer respuestas a los problemas presentes en todo el sistema (*véase Geels et al. 2004 para un resumen de las publicaciones al respecto*).

La innovación no es un fin en sí misma y no contribuye necesariamente a que los sistemas sean más sostenibles. De hecho, en el pasado muchas transiciones a gran escala hicieron que las tecnologías y la infraestructura pasaran a depender de los combustibles fósiles. Por lo tanto, la Gran Transición requerirá una innovación que persiga los objetivos sociales y medioambientales y que tenga más en cuenta la interacción existente entre los sistemas humano, tecnológico y ecológico. A pesar de que la propia naturaleza de la evolución y sus procesos de innovación multiactor no concuerdan con la idea de que se puedan controlar, las condiciones de la innovación se pueden alterar, y actores como las OSC y los gobiernos puede facilitar e intervenir en los procesos de innovación.

La investigación sobre las transiciones se ha centrado sobre todo en los procesos de *cambio tecnológico* desde el lado de la oferta. Sin embargo, la visión de la Gran Transición también requiere una innovación social que secunde y acelere el desarrollo de los nuevos valores culturales (mencionados en el capítulo anterior) y la generalización de estilos de vida menos materialistas y más sostenibles. Como exponemos más adelante, las iniciativas de los movimientos de base y locales así como de las redes podrían considerarse un lugar clave de innovación para la Gran Transición (*Seyfang y Smith 2007: 584*).

La Gran Transición se distingue considerablemente de la mayoría de los trabajos de investigación previos sobre transiciones, ya que concibe un cambio de

Existe una serie de factores que pueden afectar al éxito y la sostenibilidad de las innovaciones, por ejemplo el nivel de apoyo económico y el papel tomado por los gobiernos y actores intermediarios. Los gobiernos pueden generar o eliminar barreras a la innovación en diferentes fases del proceso y pueden propiciar determinadas condiciones para que puedan desarrollarse las innovaciones sostenibles.

Uno de los retos a los que nos enfrentamos a la hora de estimular innovaciones es que los experimentos locales suelen permanecer aislados y sin vínculos entre ellos (*Geels y Schot 2010: 548*). Se ha prestado poca atención a la interacción entre experimentos, por ejemplo a través del intercambio de información o de la interacción entre las redes sociales. Como consecuencia, muchas innovaciones potencialmente viables fracasan o simplemente no llegan a aplicarse fuera de su nicho. Por este motivo, un gran número de autores subraya la importancia de propiciar unas condiciones en las que las iniciativas se puedan relacionar con proyectos de innovación y experimentos que ya se estén desarrollando (*Kemp 2008: 382*).

b) Oportunidades a nivel local | El nivel local (comunidades locales, ciudades o aldeas) brinda grandes oportunidades para experimentar con prácticas y estilos de vida sostenibles. La proximidad al ciudadano permite crear una cultura de participación más allá de la preocupación por el medio ambiente. Por ejemplo, las políticas locales para mitigar el cambio climático tienen casi siempre un impacto sobre otros aspectos. Estos “cobeneficios” son tan atractivos que no se deberían pasar por alto (*Creutzig/Kammen 2009: 302*). La acción firme contra el cambio climático a nivel local puede producir beneficios indirectos al contribuir a que las ciudades sean más habitables mediante la recuperación del espacio público, la reducción del ruido y la contaminación, la inclusión social (empezando por la reducción del tráfico), la mejora de la salud (haciendo que la gente ande más y utilice más la bicicleta) y la capacidad de resistencia local (gracias a la reducción del uso de energía).

Muchas comunidades locales ya están demostrando su capacidad para innovar a partir del momento en que han sufrido las consecuencias del desarrollo y la crisis social y ecológica. A pesar de la adversidad, los ciudadanos están tomando las riendas de sus comunidades y están creando soluciones locales con miras al futuro. La tendencia a llevar una vida local y a compartir el aprendizaje a mayor escala está siendo impulsada por iniciativas como *Transition*

“Por tanto, el liderazgo de las comunidades locales es tal vez el más atractivo, pero el que menos se ha explorado y apoyado (...). Algunas de las oportunidades más fascinantes (...) han surgido sin ningún apoyo a nivel nacional. Tanto el gobierno como las organizaciones nacionales del tercer sector, tienen que brindar mucho más apoyo y estimular las iniciativas” (Hale 2010: 269)..

paradigma en el sistema entero y no solo en una parte del sistema o en los subsistemas. Por lo tanto, se debe dirigir la atención hacia las propiedades de los procesos de innovación y a su potencial para contribuir a influir en el sistema.



Towns (Ciudades en Transición), *27e Région Territoires en Résidences*, *Global Ecovillage Network* (Red Global de Ecoaldeas), *Slow Cities* (Ciudades Lentas), *el Design of the Times Festival* (DOTT), *Urban Villages*, *The Oasis Game*, el Biorregionalismo... (Horwitz en la plataforma NING de Smart CSOs, 11 de octubre de 2010).

Además de la creación de nuevas redes e iniciativas, se debe hacer uso del potencial de las organizaciones locales establecidas, como los colegios, las iglesias, los clubes de deporte y las asociaciones de vecinos, para avanzar hacia la sostenibilidad y conseguir un cambio del estilo de vida en entornos más familiares y comunes (Wreford en la plataforma NING de Smart CSOs, 6 de octubre de 2010).

Las comunidades locales con sus ejemplos tangibles y viables justifican la propuesta de una transición sistémica hacia la sostenibilidad. Además, pueden enviar señales potentes a los Gobiernos nacionales de que los ciudadanos están demandando ideas nuevas (Hale 2010: 265).

Implicaciones prácticas para las estrategias de las OSC

Las posibilidades de acelerar el desarrollo de nuevos modelos y de secundar su adopción y práctica generalizada ofrecen una variedad de funciones a las OSC. Y aunque es evidente que es necesario analizar y debatir en profundidad el *ecosistema* de las OSC para la Gran Transición, proponemos que se consideren las siguientes funciones:

- Apoyar las iniciativas locales y facilitar el intercambio de conocimientos para la nueva economía.
- Iniciar y participar en la innovación sistémica sectorial.
- Abogar por el cambio en políticas para apoyar la innovación y los proyectos de base.
- Fomentar que las innovaciones se expandan y se generalicen.

“El cambio comienza cuando surgen acciones locales de manera simultánea en áreas diferentes. Si estos cambios permanecen aislados, todo queda en cada ámbito particular. Sin embargo, cuando entran en contacto, las acciones locales pueden convertirse en potentes sistemas de influencia...” (Wheatley, 2006)

a) Apoyar las iniciativas locales y facilitar el intercambio de conocimientos para la nueva economía

Hay que apoyar, facilitar y acelerar la corriente de iniciativas comunitarias y líderes del gobierno local que están listos para dirigir el camino hacia el nuevo modelo económico.

El movimiento de la Transición (Transition movement) es un buen ejemplo del poder de la colaboración *online* y del intercambio de conocimiento entre iniciativas de muchos países diferentes. Sin embargo, aunque en muchos casos existen conexiones en el seno de los movimientos e iniciativas, a menudo faltan aquellas que deberían conectar a las diferentes redes entre sí. Esto impide el progreso y la expansión de las innovaciones más allá de límites geográficos y sociales y conduce a la proliferación de proyectos espontáneos y dispersos, en lugar de fomentar el cambio sistémico (Horwitz en la plataforma NING de Smart CSOs, octubre de 2010).

Esta es una importante laguna que las grandes redes de OSC podrían remediar facilitando el intercambio de aprendizajes entre comunidades y proyectos locales y ayudándoles a aliarse. Por otra parte, podrían apoyar a las iniciativas locales aisladas con su experiencia y ayudarles a tener una idea clara de lo que es la sostenibilidad y a alinearse de manera estratégica con la Gran Transición. Aparte del valor práctico que aportaría esto, la creación de vínculos entre redes que trabajen juntas por la Gran Transición, puede hacer ver a las comunidades que son parte de un proceso mayor y, así, aumentar su implicación.

Mediante la creación de ciclos de aprendizaje, las OSC pueden garantizar que se acelere la innovación en los distintos prototipos para la nueva economía en todo el mundo. Esto contribuiría a difundir las ideas que funcionan bien, reforzando y nutriendo a la vez un mayor número de iniciativas. Es importante que estas iniciativas se relacionen para evitar que se reinvente la rueda continuamente y que se contribuya a la creación de una cultura de acción y práctica innovadora colectiva. Asimismo, el establecimiento de redes y la comunicación favorecen la creación de puntos de inflexión hacia el nuevo sistema.

En particular las OSC que operan a nivel nacional e internacional pueden jugar un papel importante facilitando el intercambio de conocimientos, de aprendizajes y de experiencias en las plataformas abiertas *online* y así contribuir al fomento de la capacitación y la difusión de las mejores prácticas (Wreford en la plataforma NING, 6 de octubre de 2010).



Existen numerosas áreas en las que este intercambio podría crear valor. Además de intercambiar el conocimiento y la experiencia sobre políticas y prácticas para la nueva economía, las plataformas online podrían proporcionar un conjunto de recursos colectivos, herramientas y procesos para el diálogo de grupos y comunidades de práctica, a disposición de aquellos que quieran proponer nuevas iniciativas o mejorar las existentes.

b) Iniciar y participar en la innovación sistémica sectorial

| Aparte de apoyar y reforzar las iniciativas locales existentes, otra forma de que las redes de OSC nacionales e internacionales se involucren en la innovación sistémica es poniendo en marcha nuevos nichos de innovación, y ayudando a crear ese tipo de innovaciones esenciales en los sistemas de consumo y producción que tengan verdadero potencial para transformar el sistema hacia la nueva economía.

En la práctica, las OSC pueden crear iniciativas con el fin de reunir a agentes de cambio dispuestos a colaborar en proyectos del cambio sistémico dentro de un sector concreto (p.ej. finanzas, transporte, comida). Es importante que, para que haya una cooperación significativa que persiga un objetivo común, los actores que participan compartan los valores y principios de la Gran Transición.

Las herramientas del pensamiento sistémico, como las mencionadas en el apartado 3.1, son un poderoso punto de partida para este tipo de iniciativas sectoriales. Los proyectos colaborativos en los que los actores involucrados alcanzan un mismo punto de vista sobre los canales de retroalimentación y las dinámicas de poder del sistema, pueden identificar proyectos de investigación-acción (Burns 2007) que tengan el potencial necesario para abordar las causas últimas y favorecer la Gran Transición.

Una gran OSC puede ocuparse de este tipo de iniciativas actuando como organizadora y facilitando el intercambio de conocimientos entre un conjunto de proyectos de innovación sistémica. Además, el poder de marca y la capacidad de recaudación de fondos de su red ayudan a justificar ese rol. Aún así, este tipo de iniciativas sectoriales pueden resultar caras y requerir mucho tiempo. No obstante, mediante la colaboración con otras organizaciones, las OSC pueden compartir la carga financiera y ampliar la capacidad de movilización y los conocimientos disponibles para la iniciativa.

Dos ejemplos de ello son *Finance Lab* (sector

financiero) y *Tasting the Future* (alimentación). Ambas iniciativas, puestas en marcha por WWF Reino Unido crearon un nicho para que una amplia gama de agentes de cambio sectoriales colaboraran en el diseño de innovaciones para la transformación de los sistemas financiero y alimentario respectivamente.

Otra posible función de las OSC en este campo es la de involucrarse de forma más activa en un proyecto concreto de investigación-acción que busque la innovación en un determinado sector. Por ejemplo, el interés que suscita actualmente el emprendimiento social podría ser una gran oportunidad para que las OSC se asociaran con entidades de capital riesgo de carácter social y con innovadores de un sector, con el fin de crear modelos de empresa a gran escala que se correspondan con la Gran Transición. El reconocimiento y la confianza de los que gozan muchas OSC entre los ciudadanos y los consumidores pueden contribuir al éxito de este tipo de iniciativas.

c) Abogar por el cambio de políticas para apoyar la innovación y los proyectos de base

| El hecho de que las OSC se estén topando con importantes barreras en cuanto al tipo de acción del gobierno que es adecuada para la Gran Transición es una de las razones de ser de este documento. No obstante, siempre existen ventanas de oportunidad en las políticas nacionales que se deben abordar de manera inteligente para defender las iniciativas de innovación de abajo arriba que se mencionan en este capítulo.

Por ejemplo, en el Reino Unido, están surgiendo nuevas oportunidades (y riesgos) de las agendas gubernamentales en cuanto a sus proyectos de localismo y de “Big Society¹⁰”. Es necesaria más colaboración entre las OSC para garantizar que los nuevos desarrollos en estas políticas fomenten la innovación sistémica a nivel local para la Gran Transición.

Las OSC nacionales que disponen de recursos y experiencia en incidencia política en el ámbito nacional deberían tener un importante papel apoyando iniciativas de abajo arriba de dos maneras:

- Demandar al gobierno el desarrollo del marco de condiciones adecuado para favorecer las innovaciones sociotécnicas para la Gran Transición (provisión de recursos, espacios para el aprendizaje, el intercambio y el desarrollo de nichos de innovación).
- Enlazar con las iniciativas de innovación sectorial de

[10] La “Big Society” fue la idea política más representativa del programa del Partido Conservador del Reino Unido en las elecciones generales de 2010 y forma parte del programa legislativo de la coalición entre conservadores y demócratas. Su objetivo es crear un clima que de poder a las personas y a las comunidades locales, la creación de una “gran sociedad”, que tomará el poder de los políticos para otorgárselo a las personas. (Nota de edición).



base y apoyar su trabajo de incidencia política para la eliminación de barreras a proyectos de innovación. Esto significa que el gobierno debería proporcionar la protección necesaria a las innovaciones especializadas, por ejemplo con subvenciones del gobierno, la creación de alianzas u otras intervenciones (*Hommels et al. 2007: 1093*).

d) Fomentar que las innovaciones se expandan y se generalicen

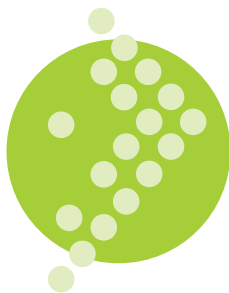
Para que la innovación forme parte de algo mayor que conduzca al sistema hacia el nuevo paradigma, hay que utilizarla estratégicamente. Las grandes redes de OSC pueden emplear su experiencia en cuanto a comunicación e incidencia para ayudar a que las innovaciones más prometedoras adquieran importancia:

- Las OSC pueden aprovechar las oportunidades que surjan desde el gobierno (pero también desde las empresas) para incidir en cambios en las políticas que contribuyan

a que las innovaciones más interesantes se extiendan. Estas innovaciones deberían tener el potencial necesario para abordar las causas últimas del sistema, como las que ayudan a relocalizar la economía o las que pueden conducir hacia una cultura menos consumista. Cuanto más factibles y atractivas sean las innovaciones para los actores correspondientes, más probable será que se fomente su adopción

- Las OSC pueden dar visibilidad ante el público a las innovaciones sistémicas. Cuantas más innovaciones se hagan visibles, más se les considerará como opciones viables (mayoritarias), por ejemplo, para nuevas formas de vida.
- Recopilar información de los experimentos realizados por los movimientos de base y darle forma en mensajes convincentes dirigidos a los responsables de la toma de decisiones, así como al público en general, puede constituir otra oportunidad para ayudar a superar las barreras frente al cambio.

3.4 Un nuevo movimiento global: de la fragmentación a la colaboración entre sectores



Contexto estratégico y fundamentos

Una de las características de las estrategias actuales de las OSC es que la movilización ciudadana no se considera un asunto profesional prioritario. La organización de un movimiento de base y

la movilización de un movimiento político ecológico representan un papel secundario en comparación con la incidencia política y las alianzas con agencias del gobierno y empresas (Speth 2008: 70).

Además, no hay suficientes redes entre los diferentes sectores de las OSC y que aporten una alternativa global rigurosa e inclusiva que cuente con un programa para cambios a nivel fundamental. Como se expone en el capítulo 1, haciendo hincapié en sus intereses particulares, las OSC se ven limitadas a la hora de articular una visión unificada del cambio y de aglutinar a los grupos aislados para que actúen de forma coordinada. “Básicamente, a la sociedad civil le falta coherencia filosófica: una

comprensión común del desafío y una visión coordinada de soluciones planetarias” (Raskin 2010b: 126).

Un movimiento ciudadano global con visión sistémica sería un agente crítico e histórico para la Gran Transición (Raskin 2010b: 126). El incremento de la actividad de la ciudadanía en las últimas dos décadas ha hecho que un movimiento como este sea tan posible como necesario.

La necesidad de un Movimiento Ciudadano Global resulta evidente cuando reconocemos que las estrategias de cambio de arriba abajo no funcionan por sí solas, que las personas son reacias a actuar en solitario y que existe un número creciente de personas que forman comunidades de práctica y que idean formas nuevas de conciencia y de cultura política.

Según Raskin, “La transformación global requerirá la toma de conciencia de un nuevo actor social”. Un Movimiento Ciudadano Global en el que participe un gran número de personas, “que cultive los valores de la solidaridad humana, la resiliencia ecológica y la calidad de vida” es necesario y posible. Este movimiento “integraría varias perspectivas y movimientos como expresiones



independientes de un proyecto común” (Raskin 2010a: 3).

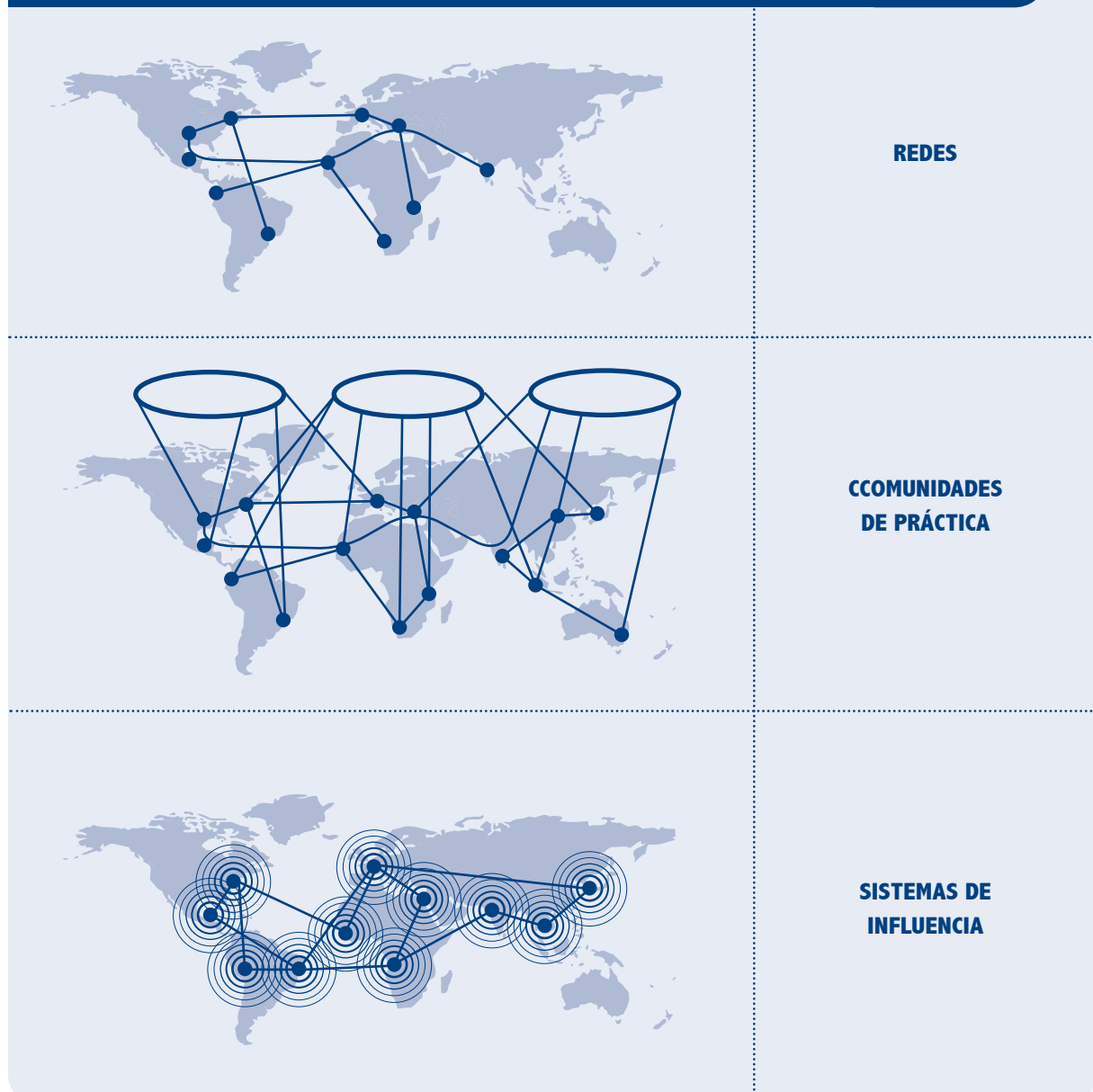
El activismo de la sociedad civil tiene que evolucionar para poder jugar un papel vital asumiendo el liderazgo a la hora de dar vida a un movimiento ciudadano global (Raskin 2010a: 3). Para que este movimiento se materialice, la sociedad civil debe superar la “política de oposición” actual y desarrollar nuevos modelos de liderazgo y de colaboración.

A pesar del potencial que tienen para aprovechar las sinergias naturales, los movimientos existentes están fuertemente limitados por las realidades políticas

actuales. Los movimientos sociales que pretenden aliarse en el llamado Global Justice Movement (movimiento de justicia global), como los movimientos indígena, feminista, sindicalista, campesino, de derechos humanos, ecologista y socialista, tienen dificultades para ir más allá de las protestas y elaborar un plan de acción común y proactivo. A menudo, los diferentes temas de interés, las prioridades e incluso los objetivos entran en conflicto (Kriegman 2006: 13).

Otro enorme obstáculo para la colaboración son las formas de liderazgo de las OSC. El resultado de un entorno de financiación competitivo (véase el apartado

Figura 8: el paso de redes a comunidades de práctica y a sistemas de influencia (Wheatley y Frieze 2006)





3.5) y de un liderazgo al estilo jerárquico de “mando y control” no propicia la colaboración y dificulta que las OSC puedan complementar las iniciativas progresistas de los movimientos de base. Además, debido al énfasis en el modelo de cambio de arriba abajo, y en la incidencia política (véase capítulo 1), el potencial del movimiento ciudadano queda anulado.

Como exponemos más adelante, la visión de la Gran Transición ofrece una verdadera posibilidad de colaborar y de crear un amplio movimiento, ya que es inclusiva y, además, persigue abordar las causas últimas de los problemas por los que luchan los activistas de las diferentes áreas. Pero para que esto se consiga, las OSC tienen que aprender nuevas formas de liderazgo y de colaboración.

¿Qué podemos aprender de la teoría y la práctica?

Paradójicamente, las OSC se han ido transformando cada vez más, de las formas tradicionales, participativas y democráticas en organizaciones profesionales, oligárquicas y no participativas (Brulle y Jenkins 2005: 153).

A pesar de que el movimiento medioambiental todavía cuenta con una base de asociados muy movilizada, la tendencia general ha sido “el surgir de la organización profesional como forma principal de representación política”. Esto suscita importantes inquietudes acerca de “la viabilidad de la sociedad civil contemporánea como un lugar para la ciudadanía efectiva y la acción democrática” (Brulle y Jenkins 2005: 152).

La mayor posibilidad para que surja un movimiento ciudadano global es que se incrementen las conexiones entre los movimientos globales que luchan por la justicia social y la integridad ecológica. Los movimientos existentes son la expresión del deseo creciente de encontrar formas alternativas de desarrollo global (Kriegman 2006: 12). En concreto, las iniciativas a nivel de la comunidad, local o regional han sido las más sólidas a la hora de ejercer el liderazgo (véase el apartado 3.3). Sin embargo, los vínculos entre las iniciativas de base siguen sin desarrollarse, lo que perjudica su influencia política y cultural. La Gran Transición concibe un movimiento ciudadano global que sea “un punto de convergencia donde desarrollar y experimentar con formas de asociación multicapa y con una democracia en todas las escalas, que esté tan localizada como sea posible y que sea tan global como debe serlo” (correo electrónico de Paul Raskin, 5 de enero de 2011).

Aquí, las OSC disponen de una oportunidad crítica

para movilizar la energía local si aceptan las ideas de los estudios sobre los “sistemas emergentes” y las dinámicas de redes y del cambio sistémico. .

La teoría de los sistemas emergentes estudia los procesos que explican “cómo los sistemas vivos nacen siendo redes, luego pasan a ser comunidades de práctica con un propósito y evolucionan para convertirse en poderosos sistemas capaces de ejercer una influencia global” (Wheatley y Frieze 2006). La teoría de sistemas emergentes reformula los antiguos supuestos sobre la dinámica de cambio social, al afirmar que “la jerarquía y los mecanismos de control” no son las únicas formas de organizar y, sin duda, no las más eficaces. Por otra parte, las redes distribuidas y auto-organizadas son consideradas una condición previa a los fenómenos emergentes. Wheatley y Frieze (2006) señalan que es fundamental comprender la dinámica de las redes y el ciclo vital de los fenómenos emergentes. Gracias a una mejor comprensión de esta dinámica, aquellos que trabajan por el cambio pueden experimentar cultivando las redes para “promover los fenómenos emergentes intencionadamente” (Ibíd. 3).

El modelo de las cuatro etapas “Nombra, Conecta, Nutre, Ilumina”, desarrollado por el Instituto Berkana, constituye un plan prometedor sobre cómo las OSC pueden cultivar las redes orientándolas hacia la emergencia.

Hale sugiere que la sociedad civil ideal del futuro alentaría “redes de acción que ejerzan una influencia sobre la conducta individual y comunitaria”. Esta colaboración desarrollaría “nuevas fuentes de incidencia pública e influencia, demostrando las sinergias existentes entre el cambio climático y otros programas de trabajo y permitiendo que los diferentes grupos identifiquen su propio modo de ejercer influencia” (Hale: 269).

Aún así, si no cambian su estructura jerárquica de liderazgo y su tendencia oligárquica en la toma de decisiones, puede que las OSC inhiban las iniciativas de base y la emergencia en lugar de cultivarlas.

Además, la elaboración de modelos de colaboración para establecer un amplio movimiento hacia la Gran Transición se enfrenta a importantes obstáculos que las OSC tendrán que superar. ¿Cómo pueden organizaciones con objetivos y prioridades diferentes fijar objetivos comunes? ¿Cómo puede un grupo encontrar el equilibrio entre la diversidad y la unidad? ¿Cómo pueden organizaciones e individuos diversos aprovechar las capacidades y complementar el trabajo del otro? En resumen, aunque estemos de acuerdo en una visión



común, ¿cómo nos ponemos de acuerdo para trabajar juntos con el fin de afrontar los diferentes aspectos de un problema que está relacionado con muchos otros? (Birney en la plataforma NING de Smart CSOs, 11 de noviembre de 2010)

Implicaciones prácticas para las estrategias de las OSC

| Raskin y Kriegman afirman que es improbable que un movimiento ciudadano global para la Gran Transición surja espontáneamente a través de la aparición espontánea de auto-organización. Es aquí donde las OSC deberían adoptar un papel esencial asumiendo el liderazgo en varios frentes y contribuyendo al nacimiento de este movimiento. Nosotros proponemos tres áreas importantes en las que las OSC deberían involucrarse:

- Superar las barreras que impiden la colaboración entre sectores.
- Crear grandes plataformas de aprendizaje común y colaboración.
- Establecer conexiones decisivas que propicien un movimiento ciudadano global.

a) Superar las barreras que impiden la colaboración entre sectores

| Como se explica en los capítulos anteriores, la Gran Transición propone un marco que las OSC pueden emplear para distanciarse de una estrecha focalización en un solo problema y para avanzar hacia una visión que reúna a los distintos sectores de las OSC bajo un marco de valores y principios comunes.

Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, las OSC suelen encontrarse con una variedad de desafíos y barreras que deben solventar para que la colaboración entre sectores sea más provechosa.

En el capítulo 3.1, se habla de una serie de herramientas y procesos comprendidos en el pensamiento sistémico. Si las OSC aplican estas herramientas de manera estratégica, esto les llevará a desarrollar una cultura organizativa que se aleje de la focalización en un solo problema. Una organización que reconozca la interdependencia global de los problemas sistémicos será capaz de observar el poder de la colaboración entre sectores.

Otro factor de éxito para lograr que la colaboración entre sectores se realice con éxito puede ser el desarrollo de estructuras y un liderazgo menos jerárquicos en las OSC. Las estructuras muy jerarquizadas pueden funcionar

cuando se trata de procesos políticos jerárquicos a nivel nacional e internacional. Sin embargo, cuando se hace hincapié en el poder de la innovación desde la base y en las relaciones profundas con una gran diversidad de agentes de cambio, la jerarquía horizontal y un sistema descentralizado de toma de decisiones son factores clave. Para ello, las OSC deben conceder más poder a sus trabajadores y fortalecer su capacidad para una buena toma de decisiones. En la era de internet, en la que el conocimiento está más distribuido que nunca, un proceso centralizado de toma de decisiones ya no cumple con su propósito. Como demuestran los éxitos de Google (que tiene una jerarquía extremadamente horizontal) y de Wikipedia (que tiene una amplia red de colaboradores), la colaboración del futuro requerirá sistemas de organización muy diferentes a los que emplean muchas de las organizaciones de hoy en día.

Además, la financiación tiene un papel crítico como elemento potenciador de la colaboración entre sectores. La financiación debe fomentar la colaboración y frenar la competencia destructiva entre los distintos sectores de las OSC. Por otro lado, en lugar de establecer un excesivo papeleo para informar de asuntos aislados, los marcos de medición y evaluación deberían reconocer los retos sistémicos y fomentar el trabajo entre sectores. Estas ideas se desarrollan en el capítulo 3.5.

b) Crear grandes plataformas de aprendizaje común y colaboración

| Este documento pone claramente de manifiesto que se necesitan urgentemente grandes plataformas de colaboración que vayan más allá de los intereses particulares de las OSC que trabajan en un solo sector. Una masa crítica de organizaciones en colaboración podría aportar el impulso necesario para atacar las causas últimas de las crisis globales sistémicas de hoy en día y facilitar un cambio cultural que nos aleje del materialismo.

Hace falta reflexionar y debatir sobre cómo pueden y deben funcionar estas plataformas de colaboración y que harían exactamente.

Sin embargo, los asuntos emergentes son, sin duda, la necesidad de colaborar de forma mucho más intensa en las principales innovaciones sistémicas de base para la nueva economía.

Otra oportunidad para estas plataformas es el debate que ha surgido recientemente en muchos países europeos con respecto a las deficiencias del PIB como indicador del éxito nacional. Si las OSC que trabajan por varias causas se unieran en una plataforma común



para hacer presión a favor de indicadores significativos “más allá del PIB” supondría una gran oportunidad de dar un gran paso adelante en el camino hacia la nueva economía.

El grupo de trabajo Common Cause (Causa Común) (Crompton 2010) es un ejemplo de cómo una serie de redes de OSC se ha unido para trabajar de manera colectiva y para compartir el interés común en activar y reforzar aquellos valores culturales que, como se ha demostrado empíricamente, alientan la inquietud de la gente sobre un conjunto determinado de problemas (desde el cambio climático a la pobreza y a la extinción de las especies).

c) Establecer conexiones decisivas que propicien un movimiento ciudadano global

Para desarrollar redes con propiedades emergentes es esencial hacer más hincapié en las “conexiones críticas”. Generalizar un movimiento o una idea puede no depender de alcanzar a las grandes masas desde el principio, sino de establecer las conexiones críticas necesarias. Estas conexiones, una vez hechas y consolidadas, actuarían como fuentes de conocimiento y de nuevas comunidades de práctica.

Por ejemplo, el modelo del Widening Circle que

propone el Instituto Tellus anticipa un proceso de desarrollo organizativo que cuenta con diferentes fases, empezando por un grupo relativamente pequeño de personas comprometidas y apoyado por redes informales de individuos y organizaciones. A la vez que lleva a cabo sus iniciativas, el círculo inicial desarrollaría una estrategia para expandirse al siguiente círculo, una pauta que se repetiría en cada fase sucesiva. De esta manera, la organización se detendría periódicamente para hacer una evaluación y ajustarse, organizándose en un círculo más grande y un programa mejorado (Raskin 2010^a: 4). Las OSC pueden apoyar la expansión de los círculos en este tipo de iniciativas ofreciendo sus recursos y experiencia. Asimismo, pueden contribuir a crear una estructura efectiva y una cultura de confianza que fortalecería las iniciativas como la Widening Circle Initiative.

Además, las grandes redes de OSC pueden usar el poder y confianza que inspiran sus marcas para inspirar a sus miembros y atraer a un mayor número de ciudadanos hacia el movimiento ciudadano global. Los mensajes de las pequeñas agrupaciones, entregadas y reflexivas, pueden tener más eco si las grandes plataformas de OSC las apoyan.

3.5 Involucrar a financiadores y donantes en las estrategias de las OSC hacia la Gran Transición



Contexto estratégico y fundamentos

Los apartados anteriores proponen una serie de cambios importantes en las estrategias de las OSC que, si se toman en serio, pueden reforzar de manera considerable el papel de las OSC en la resolución de los problemas sistémicos globales. Sin embargo, dado que los financiadores y donantes¹¹ ejercen una influencia importante en las OSC, la efectividad de estas estrategias para la Gran Transición dependerá de si ellos las comprenden y las respaldan.

La ayuda de fundaciones ha sido muy importante para el desarrollo de nuevas organizaciones ecologistas, contribuyendo a reforzar la promoción y la defensa formal de los programas a favor de las políticas medioambientales y a fomentar la concienciación de la ciudadanía sobre los

asuntos ambientales. Por otra parte, este apoyo también ha “limitado el desarrollo del movimiento ecologista, canalizando los recursos hacia discursos específicos relativos al medio ambiente y hacia determinadas organizaciones” (Brulle y Jenkins: 152). Este hecho se manifiesta especialmente en la financiación filantrópica por parte de fundaciones con intereses ecologistas en las que las convicciones políticas y estratégicas de los donantes tienen un impacto en las estrategias organizativas (Ibíd. 152). En el capítulo 3.4 hemos defendido el argumento de que “la fuerza de la sociedad civil global está restringida por (...) la fragmentación organizativa y filosófica”. Una de las causas de esta fragmentación es que “los intereses de los donantes y la dinámica de las organizaciones profesionalizadas tienden a favorecer la atención limitada a temas aislados, fomentando la especialización de las ONG en nichos definidos (o “silos temáticos”)” (Kriegman 2006: 4).

[11] En adelante, en general y por sencillez, usaremos el término donantes para referirnos a ambos (nota de edición).



Hoy en día, existe una amplia variedad de oportunidades de financiación para las OSC y los investigadores (desde las fundaciones filantrópicas corporativas y comunitarias hasta los organismos públicos). A pesar de que las fundaciones privadas han aumentado considerablemente su apoyo a los desafíos globales como la salud pública, la pobreza o el cambio climático, al igual que las OSC, sólo una pequeña parte de la financiación se dirige a proyectos que buscan influir en el cambio social^{12 y 13}. En concreto, la crisis sistémica global de sostenibilidad permanece principalmente dentro del ámbito de las iniciativas sobre el cambio climático de las fundaciones ecologistas y/o está incluida en el ámbito de los proyectos y programas sobre el medio ambiente¹⁴.

Este hecho pasa por alto la necesidad de realizar proyectos e investigación interdisciplinarios. Cabe mencionar las líneas “Cooperación” y “Capacidades” del séptimo Programa Marco (7PM) de la UE, ya que favorecen la colaboración interdisciplinaria y transnacional con múltiples participantes para la investigación y la innovación (Comisión Europea 2010). A pesar de haber llevado a cabo algunas buenas iniciativas, el entorno general de financiación actual no consigue cultivar el tipo de organizaciones, estrategias y actividades necesarias para resolver los desafíos sistémicos. Este capítulo sobre la participación de los donantes expone argumentos sobre cuál es el problema y explora las posibilidades de una tran-

sición hacia un nuevo paradigma de financiación orientado al cambio sistémico.

Algunas de las cuestiones críticas y relacionadas entre sí que deben explorarse son:

- ¿Bajo qué limitaciones operan los donantes?
- ¿De qué manera influyen las estrategias de financiación actuales en las actividades de las OSC?
- ¿Cómo han llevado los errores estratégicos cometidos desde el lado de la financiación de las OSC a una intensa competencia entre ellas y cómo han hecho que se abandonen las visiones progresistas más amplias?
- ¿Cómo se puede movilizar parte de la capacidad técnica y financiera de los donantes para acelerar las estrategias de cambio sistémico?
- ¿Cómo se puede renovar o, si es necesario, reformular la relación entre las OSC y los donantes para que se fomente la financiación efectiva, lo que, a cambio, cultiva las OSC de aprendizaje?
- ¿Qué tipo de proveedores de fondos financiarán con más probabilidad las estrategias y la investigación sobre el cambio sistémico relacionadas con la Gran Transición?
- ¿Cómo se pueden controlar y evaluar mejor las estrategias de cambio sistémico? ¿Cómo pueden los proyectos de este ámbito cumplir con los requisitos de la financiación para demostrar resultados en el corto plazo?

Tabla 3: Subvenciones otorgadas por fundaciones según el discurso de las organizaciones destinatarias, 2000 (Brulle y Jenkins 2005)

Marco discursivo	Cuantía de la subvención (en millones de \$)	Porcentaje sobre el total de la cuantía	Número de subvenciones	Porcentaje sobre el número
Gestión de la vida salvaje	\$ 3.63	5.1 %	20	2.8 %
Conservación	\$ 8.74	12.2 %	61	8.6 %
Preservación	\$ 27.57	38.5 %	220	30.9 %
Ecologismo liberal	\$ 19.89	27.8 %	222	31.2 %
Justicia medioambiental	\$ 1.05	1.5 %	43	6.0 %
Ecología profunda	\$.84	1.2 %	36	5.1 %
Ecofeminismo	\$.14	.2 %	6	.8 %
Ecoteología	\$.46	.6 %	7	1.0 %
Indeterminado	\$ 9.26	12.9 %	96	13.5 %

[12] El crecimiento del número y la riqueza de las fundaciones privadas a lo largo de las dos últimas décadas, especialmente en EEUU y en la UE, es asombroso. Contando sólo los EEUU, que cuentan con el entorno más dinámico y rico de fundaciones, el patrimonio de las fundaciones pasó de 143.000 millones en 1990 a 565.000 millones de dólares en 2008, mientras que su contribución total aumentó de 8.700 millones a 46.800 millones de dólares en el mismo periodo (Spero, 7). La contribución internacional de las fundaciones estadounidenses también aumentó de 680 millones en 1994 a 6.200 millones de dólares en 2008. Una muestra de 55.552 fundaciones de la Unión Europea de los 15 sumaba un patrimonio de aproximadamente 237.000 millones de euros y un gasto total de 46.000 millones de euros (Informe Facts and Figures del Centro Europeo de Fundaciones, 5 y 6).

[13] Un desglose de la contribución de las fundaciones muestra claramente que existe una especialización geográfica y temática. Véase An Update on US Foundation Trends (“Actualización sobre las tendencias de las fundaciones de EEUU”) en International Grantmaking IV, el Foundation Center y el Informe Foundations in the European Union: Facts and Figures del Centro Europeo de Fundaciones.

[14] A pesar de que “la mayoría de los donantes innovadores dentro de la filantropía del Reino Unido” han aumentado su apoyo a los problemas medioambientales, la financiación de los problemas sistémicos sigue siendo escasa (Cracknell et al. 10). “Menos de una quinta parte del dinero que aporta el grupo principal de 97 fundaciones se dedica a los desafíos sistémicos medioambientales” (Ibid, 13). Cuando la financiación se dirige a los problemas sistémicos es, en general, bajo la premisa de que se trata de trabajo relacionado con el cambio climático.



Barreras para el cambio | CAI igual que ocurre con cualquier sistema complejo, el problema no es exclusivamente de las OSC o de los donantes, sino de su relación en conjunto. A continuación exponemos algunas características problemáticas de la relación entre las OSC y los donantes.

Los grandes donantes siguen centrándose en su mayoría en temas aislados y de corto plazo | Los donantes son demasiado reacios al riesgo que genera la falta de herramientas de evaluación adecuadas, hasta el punto de que inhiben el desarrollo de organizaciones que aprenden. Además, un marco de financiación competitivo fomenta las estrategias con poca perspectiva, basadas en las soluciones técnicas a corto plazo y orientadas a la obtención de resultados rápidos, lo que da lugar a que las actividades de las OSC se dupliquen y resulten redundantes entre ellas. Las estrategias de financiación como las propuestas por el informe *Design to win* (Diseñar para ganar) pueden favorecer esta trayectoria no constructiva “que adopta una perspectiva tecnológica y sectorial corta de miras sobre el cambio climático y que resta importancia a los asuntos decisivos del poder y el compromiso público” (Hale 2010: 265). Actualmente, la mayoría del apoyo de los grandes donantes se dirige a organizaciones ecologistas que trabajan desde discursos de conservación y preservación. Las organizaciones que emplean discursos más radicales y que subrayan la necesidad de cambios en la estructura de poder reciben poco apoyo¹⁵.

Michael Schuman subraya que la tendencia a especializarse demasiado y a adoptar un enfoque demasiado cerrado es contraria a la idea de que “las instituciones principales de un movimiento político con éxito deben abordar asuntos múltiples” (Shuman, 1998). Además, Shuman destaca la necesidad urgente de más apoyo plurianual y de que se reduzcan los obstáculos burocráticos que, bajo el argumento de la responsabilidad, requieren tanto tiempo. Este autor explica que el apoyo a largo plazo de académicos permitiría el desarrollo y la promoción de nuevas ideas.

Dado que las OSC están muy influenciadas por sus financiadores, no es de extrañar que si estos hacen hincapié en el corto plazo y están encasillados en este enfoque, las OSC también lo estén.

Manejar el riesgo y la incertidumbre | La literatura sobre la financiación señala la *independencia financiera* de las fundaciones como “una ventaja comparativa de la filantropía”, que permite la *flexibilidad*, la *asunción de riesgos* y una *visión a largo plazo* (*Design to Win*, 5; *Spero*, ix).

Aún así, modificar la financiación es una tarea arriesgada. A pesar del marco positivo de las fundaciones, existe un conflicto entre la financiación de la innovación y del cambio (considerada como muy arriesgada) y la financiación de proyectos “seguros” con resultados asegurados (considerada como poco arriesgada). En este momento, los donantes se decantan a menudo por el binomio “poco riesgo/poca compensación”, en parte porque no poseen las herramientas para tomar decisiones hacia el “mucho riesgo/mucha compensación”.

El informe *Where the Green Grants Went 4* explora “por qué a quienes otorgan subvenciones les resulta difícil actuar respecto al cambio climático o a otros problemas medioambientales del sistema”. Se descubrió que: en primer lugar, es más fácil movilizar los esfuerzos para resolver efectos que para atacar las causas últimas; en segundo lugar, los problemas de todo el sistema presentan una “naturaleza inmaterial o indefinida”, lo que dificulta que se obtengan planes concretos de acción. Eleni Sotos, del *Funders Workgroup for Sustainable Production and Consumption*, explicó en la plataforma Smart CSOs: “si la descripción general [del cambio sistémico] es demasiado radical [sin] un plan sólido sobre cómo lograr el cambio, sonará demasiado imprecisa e inalcanzable”.

Falta de herramientas de seguimiento y evaluación adecuadas | La literatura sobre la financiación coincide, en general, en que “hay una falta de herramientas y de sistemas para evaluar el trabajo cuyo objetivo es pilotar el cambio social y político” (*Cracknell et al. 2009: 15*).

Aunque es vital mejorar el conocimiento científico sobre los procesos complejos, la realidad es que la incertidumbre es una parte inevitable de los desafíos sistémicos. Por eso, las nuevas herramientas de seguimiento y evaluación deben integrar la incertidumbre.

Otro problema fundamental de la financiación actual y de las actividades de las OSC surge de la manera en la que evaluamos el éxito y lidiamos con el fracaso. La preponderancia de la incertidumbre requiere que el aprendizaje a partir de la experiencia se aplique a la hora de evaluar los proyectos.

[15] Aunque esta parcialidad en la financiación ecologista se documenta más detalladamente en el contexto de EEUU (véase Tabla 1), la publicación “Where the Green Grants Went 4” de la Red de Donantes Ambientales (EFN, por sus siglas en inglés), mantiene esta conclusión con respecto al Reino Unido y a Europa. En el periodo 2005-2007, aproximadamente un 70% de las subvenciones proporcionadas en el Reino Unido se dirigieron a trabajos de conservación y preservación.



Infrautilización de los fondos y las herramientas disponibles

| A pesar de la necesidad urgente de investigación interdisciplinar sobre el cambio sistémico, la financiación y los instrumentos disponibles, como los Planes de Acción de los Retos de la Sociedad para la Movilización y el Aprendizaje Mutuo¹⁶ (*MML* en sus siglas en inglés) de la Comisión Europea no se utilizan plenamente.

Los programas de financiación y los instrumentos disponibles del 7PM exigen pasar por un proceso de solicitud muy exigente y un gran esfuerzo administrativo. Desgraciadamente, muchas OSC no tienen la capacidad y/o los recursos administrativos para realizar propuestas de gran calidad. Además, los proyectos de colaboración entre los diferentes actores (es decir, OSC, institutos de investigación, negocios, etc.) dan lugar a conflictos sobre las prioridades y ambiciones.

Por otra parte, la financiación de estos programas suele ser parcial, por lo que las OSC se ven obligadas a financiar en parte sus actividades buscando socios que complementen dicha financiación. Por último, cabe mencionar que la difusión de los programas de financiación de la Comisión Europea es limitada.

Oportunidades para implicar a los financiadores y donantes

1) Oportunidad estratégica 1: Inventariar y agrupar para identificar las lagunas y evitar la duplicación

| Una oportunidad importante para la transición a un nuevo paradigma de financiación estriba en que los donantes comprendan la necesidad de que las OSC trabajen de manera más estratégica. En la actualidad, los proveedores de fondos ven que hay duplicaciones y redundancias en el trabajo de las OSC. Para ellos, puede resultar difícil elegir entre los muchos proyectos “en competencia”, lo que puede llevar a la reducción de subvenciones en esta área.

Inventariar y agrupar las actividades de las OSC puede orientar a la financiación. Es importante colaborar con los donantes para desarrollar un ecosistema coherente en el que cada organización encuentre y defina su función estratégica en la Gran Transición. Esto permitirá determinar cómo ciertos grupos añaden valor e identificar las lagunas y las redundancias en el trabajo.

2) Oportunidad estratégica 2: trabajar con los agentes de cambio en la comunidad de donantes

| Brulle y Jenkins señalan a las “fundaciones alternativas” y las “organizaciones benéficas públicas” como posibles fuentes de financiación para las organizaciones que trabajan desde los discursos menos predominantes. Sin embargo, hay poco conocimiento sobre estas instituciones y de sobre las diferencias en su manera de funcionar. Existe una necesidad importante de investigación acerca de las actividades de las fundaciones alternativas, sus principios de distribución de fondos y sus criterios de evaluación.

3) Oportunidad estratégica 3: desarrollar y adoptar las herramientas adecuadas de seguimiento y evaluación

| Una oportunidad de avanzar en esta dirección es hacer que los proveedores de fondos se interesen por las razones que hacen necesaria la Gran Transición. Una vez que éstos entiendan que un impacto significativo a largo plazo solo se puede lograr a expensas de resultados concretos a corto plazo, se podrán definir los nuevos criterios para la financiación de proyectos para el cambio sistémico. Esto requerirá que se innove en los procesos de seguimiento y evaluación de las estrategias para el cambio del sistema.

Las nuevas prácticas de seguimiento y evaluación, como la “*crowd evaluation*” (*evaluación colectiva*), junto con el desarrollo de sistemas abiertos de TI (para difundir más rápidamente el aprendizaje obtenido en los proyectos sobre el cambio sistémico) pueden ayudar y acelerar la transición de organizaciones orientadas a los resultados a organizaciones de aprendizaje. Además es muy necesario que las OSC y los donantes desarrollen conjuntamente las herramientas de seguimiento y evaluación apropiadas.

4) Oportunidad estratégica 4: utilizar y hacer públicos los programas de financiación de la Comisión Europea

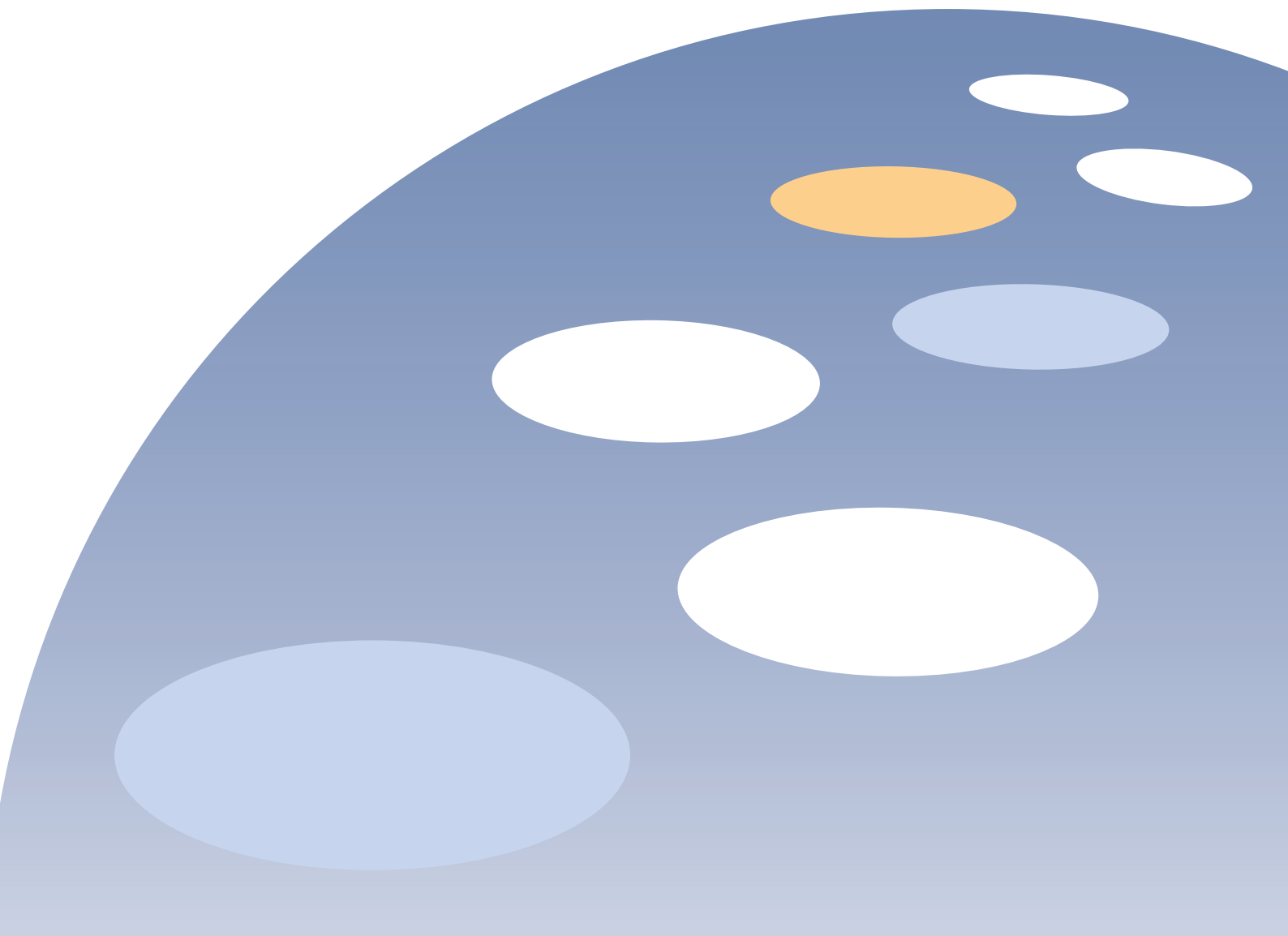
| Potencialmente, las iniciativas como *SMART CSOs* pueden compensar la escasa publicidad de los actuales programas e instrumentos de financiación creando un lugar de reunión para los diversos grupos de interés de la Comisión Europea. Además, con la publicación del Libro Verde sobre el 8PM, la CE entra en un periodo de participación que tiene por fin mejorar y perfilar los programas de financiación del próximo periodo¹⁷. Esto puede significar una oportunidad para una futura iniciativa de *SMART CSOs*, sirviendo de centro aglutinador que aporte comentarios de las CSO a lo largo de este proceso.

[16] Los Planes de Acción *MML* (*Mobilisation and Mutual Learning*) son herramientas cuyo objetivo es tratar los retos científicos y tecnológicos facilitando la colaboración entre las OSC, los institutos de investigación y otros interesados que tengan experiencia y un conocimiento diferente y complementario. Para más información, visite: ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ftp7/ssh/docs/mml_en.pdf.

[17] Según *Research Fundamentals*, el Libro Verde sobre el 8PM propone varias mejoras para el programa. Algunos de los temas importantes son: “aclarar los objetivos”, “simplificar la participación”, “reducir la complejidad” y “ampliar la participación” (<http://fundamental.blogspot.com/2011/01/ftp8-green-paper.html>).

4

Los próximos pasos





A través de este documento, inspirado en las ideas teóricas y prácticas de una amplia variedad de disciplinas, se pide a los líderes y estrategas de las OSC que se replanteen las estrategias y prácticas que llevan a cabo en la actualidad. Aquí se señalan una serie de puntos de apoyo que pueden contribuir a la transformar todo el sector de las OSC en un fuerte ecosistema de organizaciones que luchan para resolver los grandes problemas globales a los que nos enfrentamos.

Esperamos que los cinco puntos de apoyo y la meta-teoría del cambio que se describen en este documento sirvan para informar y para estimular el debate en la Conferencia Smart CSOs y más allá de ésta.

No obstante, los debates y la investigación realizada a lo largo de los dos últimos años como parte del Laboratorio Smart CSOs (Smart CSOs Lab) sólo constituyen la base del proceso. Para aquellos que quieran participar con éxito, liderando de manera interna o externa el cambio estratégico del sector de las OSC, quedan muchas preguntas sin responder en cuanto a las implicaciones prácticas de esta propuesta.

Algunas ideas de los pasos a seguir son:

- Organizar talleres para que los financiadores privados de las OSC participen en la Gran Transición y para explorar las implicaciones prácticas de la financiación.
- Organizar proyectos conjuntos con expertos, donantes y líderes de las OSC para desarrollar un marco de seguimiento y evaluación del trabajo para el cambio sistémico (dándole importancia a los enfoques de abajo arriba y al cambio de valores).
- Desarrollar proyectos de análisis de sistemas para explorar sistemáticamente e identificar los puntos de apoyo clave para la Gran Transición.
- Desarrollar herramientas específicas de capacitación del personal de las OSC en materia de pensamiento sistémico para la Gran Transición y poner en marcha proyectos piloto en las organizaciones.
- Crear en las OSC espacios para el debates internos sobre la posibilidad de adoptar la Gran Transición como visión.
- Investigar cuáles son las oportunidades en Europa para una nueva narrativa de la Gran Transición. ¿Cuáles son las viejas historias que ya no funcionan y cuáles pueden ser las nuevas historias que pueden llevarnos hacia la Gran Transición?
- Investigar cómo puede la innovación local contribuir a la solución de los problemas globales.
- Estudiar el ecosistema de las OSC: ¿dónde están las lagunas (dónde hay redundancias)?, ¿qué organizaciones se adaptarían mejor a qué función?.
- Explorar en profundidad las posibilidades de que las OSC apoyen efectivamente la creación de un movimiento ciudadano global a favor de la Gran Transición.

El laboratorio Smart CSOs

Hemos argumentado que las OSC pueden desempeñar un papel fundamental para hacer realidad el potencial de la Gran Transición. Para lograr este objetivo, un grupo de líderes de OSC e investigadores han sido lanzado una nueva iniciativa - El Smart CSOs Lab -. Este grupo está trabajando combinando disciplinas en una comunidad de práctica para construir estrategias en las OSC efectivas para promover la Gran Transición. La iniciativa presta apoyo a los líderes de las OSC y a otros agentes de cambio en el desarrollo de estrategias coherentes para las campañas y proyectos de las OSC. El Smart CSOs Lab desarrolla y pone a prueba programas de capacitación para ayudar a los miembros de las OSC a desarrollar este tipo de nuevas estrategias. También cataliza la investigación crítica sobre cómo las OSC pueden influir más eficazmente sobre los sistemas sociales y políticos hacia una Gran Transición.

El Smart CSOs Lab anima a las OSC a ir más allá de las respuestas parciales y fragmentarias para desarrollar estrategias que se alineen con una Gran Transición social y económica. En última instancia, el objetivo es cambiar el curso de las estrategias de las OSC para contribuir a la movilización de un movimiento global y generar una gran masa de voluntad política para un profundo cambio.

Para más información contactar con Michael Narberhaus michael@smart-csos.org o consultar www.smart-csos.org.



Referencias

- Assadourian, E. (2010). The Rise and Fall of Consumer Cultures. In: Starke, Linda and Mastny, Lisa (eds.) (2010). State of the World 2010. Transforming Cultures. From Consumerism to Sustainability. New York/London: W.W. Norton & Company.
- Barreteau, O., Bousquet, F., Attonaty, J.M. (2001), 'Role-playing games for opening the black box of multi-agent systems: method and lessons of its application to Senegal River Valley irrigated systems', Journal of Artificial Societies and Social Simulation, 4(2). www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/4/2/5.html
- Brulle, R. J. and Jenkins, C. (2005). Foundations and the Environmental Movement: Priorities, Strategies and Impact in Specific Challenges to Social Change Philanthropy.
- Burns, D. (2007). Systemic Action Research: a strategy for whole system change. Bristol, The Policy Press.
- California Environmental Associates (CEA), 2007. Design to Win: Philanthropy's Role in the Fight Against Global Warming.
- Church, C., Narberhaus, M., 2009. Identifying knowledge gaps of Civil Society Organisations and needs for insights in SCP. Action Town Survey Report.
- Coote, A., Franklin, J., Simms, A. 2010. 21 hours: Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century. The New Economics Foundation.
- Cracknell, J., Heather Godwin, and Harriet Williams. (2009). Where the Green Grants Went 4: Patterns of UK Funding for Environmental and Conservation Work. Environmental Funders Network.
- Creutzig, F.; Kamen (2009), The post-Copenhagen roadmap towards sustainability.
- Crompton, T. and Kasser, T. (2009). Meeting Environmental Challenges: The Role of Human Identity. Surrey: WWF-UK.
- Crompton, Tom (2010). Common Cause. The Case for Working with our Cultural Values. UK: WWF-UK.
- Duncombe, S. (2007). Dream: Re-Imagining Progressive Politics in an Age of Fantasy, New York: The New Press.
- Edelman. (2010). 2010 Edelman Trust Barometer. An Annual Global Opinion Leaders Study. Accessible en ligne : <http://www.edelman.com/trust/2010/> (Dernière consultation le 3 février 2011).
- EEA. (2010). The European Environment – State and Outlook 2010. Consumption and the Environment. Accessible en ligne : <http://www.eea.europa.eu/soer/europe/consumption-and-environment/> (Dernière consultation le 3 février 2011).
- EFC Research Task Force. (2008). Foundations in the European Union: Facts and Figures. European Foundation Center.
- European Commission. (2010). FP7 Work Programme 2011: Environment (including Climate Change), 15 décembre 2010.
- Foundation Center. (2008). International Grantmaking IV: Highlights.
- Geels, F.W., 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. Research Policy. 31, 1257-1274.
- Geels, F., Elzen, B. and Green, K. (eds) (2004). System innovation and the transition to sustainability. Edward Elgar, Cheltenham.
- Geels, F.W., Schot, J., 2007. Typology of sociotechnical transition pathways. Research Policy. 36, 399-417.
- Hale, S (2010). The new politics of climate change: why we are failing and how we will succeed. Environmental Politics, 19 (2), 255-275.
- Harich, J. (2010). Change resistance as the crux of the environmental sustainability problem. System Dynamics Review, 26 (1), 35-72.
- Hommels, A.; Peters, P.; Wiebe E. Bijker, Wiebe E. (2007), Techno therapy or nurtured niches? Technology studies and the evaluation of radical innovations.
- Jackson, T. (2005). Motivating Sustainable Consumption – A review of evidence on consumer behaviour and behavioural change. A report to the Sustainable Development Research Network. University of Surrey.



- Jackson, T. (2009). *Prosperity without Growth Economics for a Finite Planet*. Earthscan. (Traduction française : *Prosperité sans croissance*, De Boeck 2010.)
- Johnson, I. (2010). Club of Rome News: Club of Rome Secretary General speaks at the United Nations. Disponible en ligne : http://www.clubofrome.org/eng/cor_news_bank/29/. (Dernière consultation le 30 novembre 2010)
- Kasser, T. (2010). Values and Campaigning. Presentation on December 9th at Common Cause Conference, London. Conférence vidéo disponible sur <http://www.cc-wg.org/videos> (dernière consultation 13 janvier 2011).
- Kemp, R. (2008) , Transition management for sustainable consumption and production
- Kriegman, O. (2006). *Dawn of the Cosmopolitan. The Hope of a Global Citizens Movement*. GTI Paper Series. Boston, Tellus Institute.
- Królikowska, K., Kronenberg, J., Maliszewska, K., Sendzimir, J., Magnuszewski, P., Dunajski, A., Słodka, A. (2007), 'Role-Playing Simulation as a communication tool in community dialogue: Karkonosze Mountains case study', *Simulation and Gaming*, 38(2), 195–210.
- Kuhndt, M., B. Tunçer, S. Andersen and C. Liedtke (2004). *Responsible Corporate Governance: An Overview of Trends, Initiatives and State-of-the-art Elements*, Wuppertal Institute Papers No. 139, Wuppertal.
- Lakoff, G. (2008). *The Political Mind. A cognitive scientist's guide to our brain and its politics*. Penguin Books.
- Lakoff, G. (2010). Why it Matters How We Frame the Environment. *Environmental Communication* Vol. 4, No. 1, pp. 70-81.
- Leggewie, C. and Welzer, H (2010). Another "Great Transformation"? Social and Cultural Consequences of Climate Change. *Journal of Renewable and Sustainable Energy*, 2(3).
- Leiserowitz, A. and Fernandez, L. (2008) *Toward a New Consciousness: Values to sustain human and natural communities*. *Environment*, Vol 50(5), 62-69.
- Leonard, A. (2007). *The Story of Stuff*, disponible en ligne : <http://www.storyofstuff.com/>. (Accessed 31st November 2010).
- Leonard, A. (2010). *Story of Stuff. How our Obsession with Stuff is trashing the Planet, our Communities, and our Health – and a Vision for Change*. London: Constable & Robinson Ltd.
- Magnuszewski, P., Sendzimir, J. and Kronenberg, J. (2005). *Conceptual Modelling for Adaptive Environmental Assessment and Management in the Barycz Valley, Lower Silesia, Poland*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2 (2), 194-203.
- Magnuszewski, P., Sendzimir, J. and Kroneneberg, J. (2010) *Systems Thinking For Sustainability*, in Kronenberg, J. and Bergier, T. (eds) *Challenges of Sustainable Development in Poland*. Krakow: Sendzimir Foundation.
- Meadows, D. (1989), 'System dynamics meets the press', *System Dynamics Review*, 5(1), 69–80.
- Meadows, D. (1998). *Indicators and Information Systems for Sustainable Development*. Hartland: The Sustainability Institute.
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to Intervene in a System*. The Sustainability Institute.
- OECD. (2010). *The OECD Green Growth Strategy: Key Lessons so far*. Accessible en ligne : <http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/3290>
- Oishi, S. and Schimmack, U. (2010). Culture and Well-Being: A New Inquiry Into the Psychological Wealth of Nations. *Perspectives on Psychological Science* 2010 5:463.
- Porter, M.; Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. January-February.
- Raskin, P. et al. (2002) *Great Transition. The promise and lure of the times ahead. A Report of the Global Scenario Group*. Stockholm Environment Institute, Tellus Institute
- Raskin, P. (2010a) *Imagine All the People: Advancing a global citizens movement*. GTI Perspectives on Critical Issues.
- Raskin, P. (2010b). *Planetary Praxis In The Coming Transformation: Values to Sustain Human and Natural Communities* by S. Kellert and G. Speth, Eds. New Haven: Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Reason, P. and McArdle, K. (2004). *Brief Notes on the Theory and Practice of Action Research*, in Becker, S. and Bryman, A. (eds) *Understanding Research Methods for Social Policy and Practice: Themes, Methods and Approaches*. Bristol, The Policy Press.

- Rogall, H. (2004). Akteure der Nachhaltigkeit. Warum es so langsam vorangeht, *Natur und Kultur*, vol. 5, issue 1, pp. 27-44
- Roling, S. (2010). Bringing about the transition towards sustainability. Strategies of environmental organisations in Germany. MSc Thesis, University of Exeter.
- Rose, Chris (2010). Campaign Strategy Newsletter 66 November 2010. Change Outcome Issues. The Lesson of Kansas: Change Outcomes - Minds Can Follow. <http://cc-wg.org/> (30 November 2010).
- Rotmans, J., Kemp, R., Van Asselt, M., 2001. More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight*. 3(1), 15-31.
- Rotmans, J., R. Kemp (2003) Managing Societal Transitions: Dilemmas and Uncertainties: The Dutch energy case-study, OECD Workshop Benefits of Climate Policy: Improving Information for Policy Makers, 12-13 décembre 2002, ENV/EOPC/GSP(2003)15/FINAL.
- Sacks A.D., (2009), The fallacy of climate activism, *Grist Magazine*, August 23, 2009, www.organicconsumers.org.
- Scrase, I., Smith, A., 2009. The (non-)politics of managing low carbon socio-technical transitions. *Environmental Politics*. 18(5), 707-726.
- SDC. (2006). I will if you will. Sustainable Consumption Roundtable.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York, Doubleday Publishing.
- Seyfang, G., and Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. *Environmental Politics* 16:4, 584-603.
- Shellenberger, M. and Nordhaus, T. (2004). *The Death of Environmentalism: Global Warming Politics in a Post-Environmental World*.
- Shuman, M. (1998). Why do Progressive Foundations Give too Little to too Many? *The Nation* du 12 janvier 1998.
- Smart CSOs NING (2010), Collaborative Internet platform on Effective strategies for CSOs towards the Great Transition.
- Smith, A., J-P. Voß and J. Grin (2010) 'Innovation studies and sustainability transitions: The allure of multi-level perspective and its challenges', in *Research Policy*, vol. 39:4, May, 435-448.
- Spero, J. E. (2010), *The Global Role of U.S. Foundations*. The Foundation Center.
- Speth, J.G. (2008), *The Bridge at the end of the world. Capitalism, the Environment, and the Crossing from Crisis to Sustainability*, New Haven and London: Yale University Press
- Spratt, S., Simms, A., Neitzert, E., Ryan-Collins, J., 2010. *The Great Transition*. The New Economics Foundation.
- Stankey, G., Clark, R., and Bormann, B. (2005). Adaptive Management of Natural Resources: Theory, Concepts, and Management Institutions [online]. United States Department of Agriculture. Disponible en ligne : http://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr654.pdf. (Dernière consultation le 25 novembre 2010).
- Sustain Human and Natural Communities. A Synthesis of Insights and Recommendations from the 2007 Yale F&ES Conference, Yale School of Forestry and Environmental Studies.
- Tunçer, B.; Narberhaus, M. (2010). Effective strategies for the great transition - A roadmap for civil society. Discussion paper and workshop conclusions. 24 April 2010.
- Wheatley, M. and Frieze, D (2006). Using emergence to take social innovation to scale.
- Wheatley, M. (2008). An Era of Powerful Possibility. *The Non-Profit Quarterly*, Winter 2008.
- WWF (2010). *Living Planet Report*. 2010.