

# *El cambio sistémico*

Marzo 2008

Cuaderno nº11

## Sumario

### Introducción

AIC, Contra las pobrezaas, Actuar juntos!

### 1. JUNTOS

El enfoque sistémico: introducción

### 2. ACTUAR

I. Estrategias para un cambio sistémico

II. ¿Qué proyectos? Criterios de selección

III. Proyectos « sistémicos »

- a. A nivel individual: María
- b. A nivel comunitario: El Centro « Marillac »
- c. A nivel estructural: AIC-Madagascar
- d. A nivel institucional: la animación regional AIC

### Conclusión

Todas y todos formamos parte del sistema

## *Introducción*

Un objetivo común: **AIC, Contra las pobrezaas, Actuar juntos!**

La AIC es una asociación dinámica, que es parte y está compuesta por múltiples sistemas, que interactúan constantemente, para lograr un objetivo común: **“Contra las pobrezaas, Actuar juntos”**

La situación actual del mundo, en la que la pobreza aumenta de día en día, nos interpela y nos hace sentir con mayor fuerza la necesidad de colaborar de manera más efectiva para que nuestros proyectos para y con los pobres, sean una verdadera alternativa para llegar a cambiar las situaciones tan injustas en que ellos viven. Para un alto porcentaje de seres humanos, la subsistencia es una preocupación constante que les impide ver hacia adelante. Nos angustia ver que esos hermanos a quienes queremos servir y cuyo clamor se hace escuchar de diversas maneras, tanto en los países ricos, como en los países más pobres, son los que más resienten las injusticias, los efectos negativos de la globalización, el deterioro de la ecología, los cambios climáticos, los desastres, las guerras...

Al evaluar los diferentes proyectos que las asociaciones AIC y los grupos locales realizan, vemos con alegría que hay grupos AIC que han logrado tener un impacto real y positivo en la vida de nuestros hermanos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que hacen muchas voluntarias para llevarlos a cabo, numerosos proyectos, aunque positivos, frecuentemente no logran transformar la vida de los excluidos.

Frente a esta doble realidad nos hacemos varias preguntas: **¿Por qué algunos proyectos no logran transformar la vida de los pobres? ¿Qué es lo que origina el éxito de algunos proyectos? ¿Qué estrategias se han puesto en práctica en los proyectos exitosos?**

Estos mismos cuestionamientos se los hicieron el Padre General Gregory Gay y sus consejeros y propusieron una nueva idea, que fue adoptada con entusiasmo por los responsables de las diferentes ramas de la Familia Vicentina: **estudiar y promover el Cambio Sistémico.** Para este fin se creó una comisión integrada por miembros de las diversas ramas de la familia.

La AIC, siempre en búsqueda, asumió como propia la necesidad de profundizar la reflexión sobre el Cambio Sistémico y tanto los miembros del Comité Ejecutivo, como los del Secretariado Internacional, se han capacitado y han comenzado a aplicar los modelos del pensamiento y del cambio sistémico.

Les ofrecemos ahora este cuaderno de formación, en el cual encontrarán la formación básica requerida para que sean ustedes, en sus diferentes países y en contextos diversos, las promotoras de cambios radicales. Si aceptan este reto, comenzarán a pensar en forma sistémica, lo que permitirá lograr los cambios deseados, no sólo en su propia asociación, sino también frente a las pobrezas y en la sociedad, tal como se señala en las Líneas Programáticas de la AIC.

# 1. JUNTOS

## Todos somos sistémicos

Todos hemos sido un día « sistémicos », cuando éramos niños mirábamos la vida globalmente, sin interpretaciones, sin etiquetas. En efecto, un niño es capaz de ver y de comprender que existen lazos, una relación, después trabaja duro para olvidarlo.

Toda nuestra educación ha consistido en la determinación de rígidos límites de separación entre las cosas y en la construcción de objetos bien identificables, separados del mundo. El problema es que al separar así cada cosa de su entorno, hemos aprendido a creer en su autonomía y olvidado los miles de lazos, prácticos, ecológicos, mágicos, afectivos que las unen al mundo y a nosotros mismos

## Breve historia del enfoque sistémico

Encontramos la idea de « sistema » en los filósofos griegos de la antigüedad que veían el universo como **un todo cuyas partes son interdependientes** unas de otras. Sus enseñanzas, transmitidas por la Edad Media y el Renacimiento, fueron dejadas de lado por los filósofos del siglo de las luces que insistieron más bien sobre la dominación del individuo frente al entorno social.

La « sistémica » ha nacido en el transcurso de los treinta últimos años de la fecundación de varias disciplinas<sup>1</sup>. No es

---

<sup>1</sup> Entre ellas la biología, la teoría de la información (C. Shannon y W. Weaver, 1949), la cibernética (N. Wiener, 1948), la teoría de los sistemas (L. von Bertalanffy, hacia 1925) y las ciencias psicosociales (escuela de Palo-Alto)

una idea nueva, lo que es nuevo es la integración de las diferentes disciplinas que alrededor de ella se realiza. Es un **enfoque transdisciplinario**, un enfoque de conjunto que permite comprender mejor y describir mejor la complejidad organizada, una nueva metodología que permite recoger y organizar los conocimientos con miras a una mayor eficacia de la acción.

### **Comenzar a « pensar sistémicamente »**

Vivimos en un mundo complejo y diversificado e intentamos comprender sus disfuncionamientos como son la injusticia, la pobreza, la angustia humana. Estas situaciones son tan complejas que, a veces, tenemos la impresión de no poseer los conocimientos necesarios para tener una idea clara y precisa de la realidad. ¿Cómo avanzar en nuestra comprensión? El pensamiento sistémico es una manera de **comprender dicha complejidad**. Nos permite desarrollar **aptitudes para establecer las relaciones, ver los lazos**, que nos llevarán a comprender los disfuncionamientos y a encontrar las estrategias para erradicarlos de manera eficaz.

Se trata de un profundo cambio de mentalidad ya que se abandona una visión fragmentaria en provecho de una visión de conjunto. Se considera un sistema (una persona, una familia, una organización, un país...) en su totalidad, su dinámica propia, y se concede tanta importancia a las relaciones e interacciones entre sus elementos, que a los elementos mismos. Es un enfoque ecológico, holístico. Es un enfoque que mira hacia el porvenir, hacia la realización del objetivo.

## **Qué es el Cambio Sistémico**

El Cambio Sistémico es un proceso que favorece el cambio estructural de todo un sistema (para nosotras un proyecto, una acción, la sociedad...) contemplando todas las partes que lo conforman y las conexiones existentes entre ellas, con el objetivo de cambiar el sistema en su globalidad. Su objetivo es llegar a una transformación radical de la vida de los excluidos a través de las estrategias específicas requeridas para producir dichos cambios.

Así mismo, nos ofrece herramientas para interpretar nuestra experiencia, enfocándose en las relaciones entre los elementos, más que en los contenidos de los elementos mismos. Este tipo de pensamiento impide que inconscientemente usemos los mismos modelos mentales que están causando el problema que queremos resolver.



## **2. ACTUAR**

### ***I. Estrategias para un Cambio Sistémico***

Los miembros de la Comisión para el Cambio Sistémico iniciaron el proceso de estudio y profundización partiendo de historias vividas o conocidas de cerca por cada uno de los miembros de la Comisión. El análisis de dichas historias nos llevó a detectar aquellos elementos presentes en los diferentes proyectos, y a identificar una serie de estrategias exitosas para el cambio, replicables en los proyectos de la Familia Vicentina en el mundo. Estas estrategias constituyen alternativas viables para cambiar las estructuras injustas que oprimen a los pobres.

Para una mejor comprensión, las estrategias han sido divididas de acuerdo a su orientación específica. Sin embargo, esta delimitación no es algo estático, sino algo en interacción, en continuo movimiento.

<b>Estrategias orientadas en la Misión (motivación y dirección)</b>
-------------------------------------------------------------------------

⇒ Considerar la pobreza no como un resultado inevitable de las circunstancias, sino como el producto de situaciones injustas que pueden ser modificadas, centrándose en acciones tendientes a romper el círculo de la pobreza

- ⇒ Diseñar proyectos, estrategias creativas, políticas y líneas de acción, que se desprendan de nuestra misión y valores cristianos y vicentinos
- ⇒ Evangelizar e inculturar los valores y el carisma vicentino, con un profundo respeto por la cultura local

### **Estrategias orientadas en la tarea (organización)**

- ⇒ Comenzar con un análisis serio de la realidad local, partiendo de datos concretos y elaborando cada proyecto en torno a dicha realidad
- ⇒ Tener una visión global, para satisfacer una serie de necesidades humanas básicas --- individuales y sociales, espirituales y físicas, especialmente trabajo, cuidados para la salud, habitación, educación, crecimiento espiritual--- , con un enfoque integral a la prevención y al desarrollo sustentable
- ⇒ Implementar estrategias coherentes, empezando modestamente, delegando tareas y responsabilidades y proporcionando servicios de calidad, respetuosos de la dignidad de la persona
- ⇒ Sistematizar, institucionalizar y evaluar el proyecto y su realización, describiendo indicadores observables y resultados obtenidos
- ⇒ Lograr que el proyecto sea auto-sustentable, y garantizar los recursos materiales y humanos para asegurar su continuidad
- ⇒ Ser transparentes, invitando a participar en la elaboración de presupuestos y comentando los informes financieros con los participantes en el proyecto. Mantener un estricto control en cuanto al manejo del dinero



**Estrategias Orientadas en las personas (centrándose en los pobres, que son los más capaces de cambiar su propia situación)**

- ⇒ Escuchar con atención para comprender las necesidades y aspiraciones de los pobres, creando una atmósfera de respeto y confianza mutua y promoviendo la autoestima
- ⇒ Involucrar a los pobres mismos, incluidas las mujeres y los jóvenes, en todas las etapas del proyecto: identificación de las necesidades, planeación, implementación y evaluación
- ⇒ Educar, capacitar y ofrecer formación espiritual a todos los participantes en el proyecto
- ⇒ Promover procesos de aprendizaje horizontales, formando agentes multiplicadores efectivos y líderes visionarios en la comunidad, para que sean líderes servidores, inspirados en San Vicente de Paúl
- ⇒ Construir modelos estructurales e institucionales, en los cuales las comunidades puedan identificar sus recursos y necesidades, tomar decisiones informadas, e intercambiar información y estrategias efectivas en el interior de la comunidad y entre varias comunidades
- ⇒ Promover el compromiso en los procesos políticos, a través de la educación cívica de los individuos y las comunidades
- ⇒ Apoyar y respetar los mecanismos de solidaridad que existen entre los miembros de la comunidad.

<b>Estrategias orientadas en la participación y la solidaridad. Corresponsabilidad, trabajo en redes y acción política.</b>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- ⇒ Promover la corresponsabilidad social y el trabajo en redes, conscientizando la sociedad a todos los niveles --- local nacional e internacional --- para cambiar las situaciones injustas que afectan la vida de los pobres
- ⇒ construir una visión compartida con los diversos participantes y tomadores de decisión: comunidades pobres, individuos interesados, donadores, iglesias, gobiernos, sector privado, uniones, medios de comunicación social, organismos y redes internacionales, etc.
- ⇒ Luchar, a través de acciones políticas, con el fin de transformar las situaciones injustas y lograr un impacto positivo en las políticas sociales y en las leyes
- ⇒ Tener una actitud profética: anunciar, denunciar y, comprometerse, a través del trabajo en redes, en acciones de presión para lograr el cambio.

## ***II. ¿Qué proyectos? Criterios de selección***

No todos los proyectos involucran el cambio sistémico. Hay algunos proyectos, tan útiles, como necesarios, que aportan soluciones emergentes y resuelven necesidades específicas, que son positivos y que entran en la categoría de asistencia justificada. Los proyectos que conducen al Cambio Sistémico deben de tener, entre otras, las siguientes características:

## **1. Participación**

Ningún proyecto puede ejercer un cambio radical, sin la participación de los pobres.

## **2. Impacto social**

Los proyectos deben colaborar a tener un impacto social a largo plazo. Este impacto solo se logrará mediante la intervención de los diferentes sistemas que interactúan en un determinado problema.

## **3. Sostenibilidad**

Los proyectos deben ser auto-sustentables, es decir, que a través de ellos se creen las estructuras sociales necesarias para cambiar la vida de los pobres y evitar que estos caigan en el círculo vicioso de la pobreza. Los proyectos de cambio sistémico deben continuar con una dinámica propia de financiamiento

## **4. Efecto multiplicador**

Los proyectos de cambio sistémico deben ser replicables, es decir, pueden ser adaptados a diferentes contextos. Esto se refiere tanto a la espiritualidad, como las técnicas y estrategias utilizadas en el proyecto.

## **5. Innovación**

Los proyectos de cambio sistémico han logrado cambios significativos, a través de la modificación de prácticas tradicionales, cambiándolas por formas actuales e innovadoras para lograr el éxito.

## **6. Corresponsabilidad y trabajo en redes**

Para que un proyecto produzca un cambio real en la vida de los excluidos, es necesario comprometer a otros en la visión y lograr que diversos sistemas interactúen para lograr un objetivo común. Esto implica desde luego las instancias gubernamentales, eclesiales, etc.

Como se puede observar, estos criterios están en íntima relación con las Líneas Programáticas de la AIC. En cada caso puede hacerse un paralelismo con lo que señalan y han señalado nuestras líneas, a partir de que fueron instituidas en 1994. En las actuales Líneas 2007-2009, se refuerza la importancia de trabajar en estrecha relación con las mujeres, y se insiste en la necesidad de trabajar en corresponsabilidad y de promover el trabajo en redes. La 3ª Línea nos motiva a responsabilizar a toda la sociedad, fortaleciendo:

- *El trabajo en redes, procurando la promoción de las mujeres.*
- *Las acciones de presión, para involucrar, responsablemente, a la sociedad*
- *La sensibilización y utilización de los medios de comunicación para promover la dignidad de las mujeres.*

### ***III. Proyectos « sistémicos »***

#### **a. A nivel individual: María**

Es imprescindible tener en cuenta a la persona humana y respetar sus necesidades, sus aspiraciones y sus valores. Un profundo respeto y el deseo de buscar la promoción y el empoderamiento de las mujeres, llevaron a las participantes en la Asamblea 2007 a formular la 2ª Línea Programática AIC 2007:

Acompañar a las mujeres a una conciencia de “responsabilidad personal”. Con la convicción de que:

- ***Todo cambio debe venir de la persona y de la toma de conciencia de su situación.***
- ***Cada mujer puede encontrar en si misma los recursos para construir su proyecto de vida.***
- ***Cada mujer, tiene la capacidad de hacer evolucionar su propia cultura.***
- ***Cada miembro de la AIC puede contribuir a la creación de las condiciones favorables para el desarrollo de las mujeres***

Los más pobres, como todos los seres humanos, son un sistema integrado por múltiples subsistemas, que a su vez interactúan con muchos otros sistemas, que deben ser tomados en cuenta si pretendemos lograr un cambio. Apliquemos algunos de estos principios a María, una mujer, que, como muchas otras, participa en uno de nuestros proyectos vicentinos:

- ⇒ María es en sí misma un sistema, en el que interactúan diversos sistemas, como por ejemplo su cuerpo y su espíritu. Tiene necesidades físicas, espirituales, morales, etc. Su cuerpo es también un sistema, en donde diversas partes interactúan para que el todo funcione. Si María tiene problemas de tipo psicológico, si se siente agredida o está insatisfecha, estas situaciones conflictivas afectarán no sólo su estabilidad emocional, sino también su salud en general.
- ⇒ María no es un ente aislado. Forma parte de múltiples sistemas que interaccionan entre sí y que necesariamente la afectan: su familia, su comunidad, sus amistades, su entorno, etc. Un sistema es una entidad que mantiene su existencia y trabaja como un todo, a través de la interacción de sus partes.
- ⇒ Los elementos del sistema se mantienen juntos y se afectan mutuamente todo el tiempo. María no tendrá la posibilidad de cambiar su vida, si los elementos del sistema “familia de María”, no se ponen de acuerdo para lograr satisfacer un anhelo, una necesidad sentida por todos. El verdadero cambio se produce cuando los elementos del sistema interactúan con el fin de alcanzar una meta común
- ⇒ Trabajar con el sistema “familia de María”, resulta también insuficiente, ya que este subsistema a su vez, forma parte, o es afectado por otros sistemas más amplios: la comunidad, la sociedad, las estructuras sociales, eclesiales, gubernamentales, etc.

Para lograr un verdadero cambio en María, en su familia, en su comunidad, es necesario provocar un cambio sistémico, es decir pasar del nivel individual, al colectivo, al estructural.

## **b. A nivel comunitario: El Centro « Marillac »**

En 1991 un grupo de Voluntarias Vicentinas fundó el Centro Vicentino Marillac en un barrio marginal de la ciudad de San Luis Potosí, en el centro de México. Se comenzó trabajando con los jóvenes del lugar con el fin de luchar contra las pandillas y la drogadicción.

Al paso del tiempo, la población del centro fue cambiando. Las madres de familia de los jóvenes comenzaron a asistir, lo mismo que un buen número de niños pequeños. Se acondicionó entonces una ludoteca para los niños y se implementaron nuevas actividades para las madres: clases de cocina, manualidades, corte de pelo y otras actividades que tradicionalmente son ofrecidas a las mujeres en centros de este tipo.

Pasaron varios años y las actividades aumentaron, y el centro continuó funcionando siguiendo el mismo esquema, durante más de diez años. Se obtuvieron numerosos apoyos, particularmente gubernamentales, hasta llegar a tener una plantilla de siete maestros y maestras y se organizó un centro de educación para adultos. Mientras los apoyos y los alumnos aumentaban, las voluntarias AIC disminuían por considerar que al contar con el personal docente, su presencia no era indispensable. Poco a poco el centro, salvo algunas visitas de control, quedó prácticamente en manos de los maestros. El carisma vicentino permanecía tan sólo como una idea y ya no como algo vivo y actual. Era necesario tener el valor de cambiar.

Las voluntarias detectaron que la mayoría de las mujeres asistentes al centro se sentían contentas de aprender cosas nuevas y de pasar en él un rato de esparcimiento. A lo largo

de los años habían aprendido a coser, a bordar, a tejer, a cocinar, a cortar el pelo. Sin embargo, a pesar de haber aprendido muchas cosas, la mayoría no se sentían ni realizadas ni felices. Sus problemas personales no habían sido atendidos y muchas eran víctimas de violencia familiar, factor que impedía su promoción y su realización como personas.

### **Se inicia un proceso de pensamiento y de cambio sistémico**

Alarmadas por los resultados arrojados por las diversas formas de evaluación y animadas por las propuestas del acercamiento sistémico, se propusieron aplicar nuevas formas de abordar los problemas. Anteriormente sus esfuerzos se limitaban a mejorar cada una de las clases impartidas, es decir, utilizaban los mismos esquemas de pensamiento que habían utilizado siempre, lo cual no ejercía ningún impacto real en la vida de las mujeres.

Pensar en forma sistémica las orientó para llevar a cabo un cambio radical en el Centro. Era necesario erradicar la violencia sufrida por las mujeres y para lograrlo tenían que trabajar con los diferentes sistemas que interactúan con ellas. Con este nuevo enfoque y más amplias perspectivas, las voluntarias se vieron en la necesidad de redefinir su objetivo. Por consenso se propuso el siguiente:

**Contribuir al empoderamiento de las mujeres, para evitar y resolver el problema de la violencia hacia las mujeres y así generar condiciones de equidad entre los géneros de una forma corresponsable**

Con esta nueva óptica, y aplicando los principios del acercamiento sistémico, los destinatarios del proyecto, ya no serían únicamente las mujeres, sino también sus maridos o



compañeros y sus hijos, sobre todo las parejas de jóvenes en relaciones de noviazgo, que repetían y perpetuaban los mismos esquemas de violencia que sus padres.

Las voluntarias vieron también la urgencia de trabajar en red y de optimizar el apoyo de recursos institucionales y obtuvieron ofrecimientos de apoyo de varias instituciones interesadas en apoyar el bienestar de las mujeres: Comisión Estatal de Derechos Humanos, gobiernos municipal y estatal, Instituto de Capacitación para el Trabajo, asesoría del CORIAC, colectivo de varones por una nueva masculinidad, asesoría del Instituto de las Mujeres...

Para el logro de los objetivos se propusieron diversas actividades, en las que se promueve la igualdad entre los sexos, generadoras de justicia y equidad:

- Asesoría individual de acuerdo a la problemática de cada mujer y seguimiento psicológico de las mujeres que lo requieran. Los problemas psicológicos por los que atraviesan las mujeres, sobre todo las más pobres, frecuentemente se manifiestan en estados depresivos, de miedo y angustia crónica, que no son tomados en cuenta, ni siquiera percibidos en su entorno. A la mujer se le considera el centro de la familia y de la sociedad, y se le exige como tal, sin tomar en cuenta qué sucede en su interior, qué lleva cada mujer dentro de sí.
- Asesoría y atención a los hijos / as de las mujeres, cuando tengan problemas de aprendizaje u otro tipo de problemas emocionales
- Atención o derivación de los casos de “mujeres en riesgo”, por violencia, problemas de salud, o inestabilidad emocional que lo requieran a las instituciones correspondientes

- Talleres y platicas en los que se aborden las siguientes temáticas: Derechos de las mujeres, autoestima, capacidad de escucha y comunicación eficaz, manejo de conflictos, emociones y estados de ánimo, etc..
- Talleres de liderazgo participativo, para impulsar liderazgos femeninos comunitarios
- Talleres para los varones sobre masculinidad, paternidad responsable y amor sin violencia
- Asesoría legal y procesos de mediación para evitar acudir a procedimientos legales
- Diferentes iniciativas exitosas para parejas de jóvenes en la etapa del noviazgo
- Vinculación con las diferentes instituciones publicas y privadas, acciones a favor de las mujeres e interacción con las instancias públicas y privadas correspondientes, para aportar soluciones de manera corresponsable
- Iniciativas de denuncia y presión sobre dichas estructuras cuando no reaccionen a favor de la no-violencia hacia las mujeres
- Educación primaria y secundaria abiertas y cursos para contribuir al empoderamiento de las mujeres y de las demás personas de la comunidad.

Estas propuestas llevaron a las Voluntarias a reestructurar, no sólo las instalaciones del centro, sino también a reforzar el equipo, incluyendo a profesionistas y personal capacitado, adaptado a las nuevas necesidades. María, como las demás mujeres que participan en el centro, ha iniciado un proceso con enfoque sistémico y se acerca cada día más a su realización como persona.

Este proceso muestra también un a aplicación concreta de las Líneas Programáticas AIC 2007, sobre todo la primera:

***Fortalecer su compromiso con las pobrezas de las mujeres, a través de:***

- *La educación a un reparto equilibrado de los roles entre hombres y mujeres.*
- *La creación y el desarrollo de espacios de intercambio para compartir dificultades, unir esfuerzos, crear liderazgos y encontrar soluciones.*
- *La formación y la defensa de los Derechos Humanos, sobre todo de las mujeres.*
- *La formación a la acción política para la creación y aplicación de las leyes en favor de las mujeres.*

### **c. A nivel estructural: la AIC-Madagascar**

En un país de misión, en el cual la inmensa mayoría de sus habitantes viven en la pobreza, surge la AIC-Madagascar. Los nuevos grupos, integrados en su mayoría por mujeres de escasos recursos, nacieron con el apoyo de una Hija de la Caridad. Al paso de los años, la naciente asociación pasó de ser un conjunto de grupos desarticulados y sin relación entre ellos, a ser una importante red nacional, parte de la red internacional AIC. A través del trabajo en redes y la aplicación de las Líneas Programáticas de la asociación, la AIC-Madagascar ha alcanzado objetivos que de ninguna manera se hubieran podido conseguir en forma aislada.

La historia de la AIC-Madagascar es una historia llena de obstáculos y dificultades, de retos y de pruebas, pero sobre todo de anhelos convertidos en realidades. En esta ocasión haremos referencia a algunos elementos en que se evidencian formas de aplicación del acercamiento sistémico, mismo que llevó a las voluntarias de Madagascar a lograr el cambio. Pensando en forma sistémica transformaron su propia asociación y se convirtieron en una fuerza

transformadora de la sociedad y de las pobreza de una parte significativa de su entorno.

Escandalizadas por el creciente número de niños mendigando en las calles, las voluntarias comenzaron a hacerse cargo de un grupo de niños de la calle, así como de sus propios hijos en estado de desnutrición, uno de los más grandes problemas del país. Poco a poco se formaron nuevos grupos en el país y las voluntarias continuaron brindando alimentos a los niños en forma regular.

Trabajaban arduamente para conseguir víveres y otros artículos de primera necesidad, más no obstante, la situación no cambiaba, seguía siendo la misma. Los niños desnutridos aumentaban y no así los recursos para alimentarlos ni atenderlos de manera adecuada. Las voluntarias tomaron conciencia de la necesidad de implementar nuevos métodos para lograr un cambio de fondo que les permitiera realizar acciones más efectivas. Sintieron por primera vez la necesidad de apoyos externos, y de evaluar su trabajo, lo que les permitió aplicar nuevas estrategias. Su deseo de progresar y de trabajar de manera corresponsable, confirmó la necesidad de implementar un proceso de cambio, mismo que sólo podía partir de ellas mismas. Este fue el inicio de un trabajo en red, y de un proceso de cambio, que en la isla alcanzó dimensiones inesperadas.

Pensar de manera sistémica las llevó a tomar en cuenta otros aspectos que formaban parte del sistema “niños”, así como por ejemplo los sistemas familia, medio ambiente, sociedad, entre otros. No consideraron los diversos sistemas en forma aislada, sino sobre todo la interacción entre ellos. Mencionamos a continuación algunas de las actividades que a corto y a largo plazo implementaron las voluntarias.

### **Actividades en favor de los niños:**

- programas de nutrición y control de peso,
- educación preescolar, educación informal, inserción de los niños en programas de educación adaptados a su edad, supervisión de tareas,
- comedores escolares,
- registro civil,
- ayudas especiales a niños minusválidos, entre otras.

### **Actividades con las mujeres:**

Comenzaron a integrar a las madres de familia, trabajando particularmente con las viudas y con las mujeres separadas y abandonadas. Reconocieron que era necesario no sólo formarlas en cuanto a la educación de los niños, sino darles elementos para lograr su empoderamiento. Introdujeron en sus proyectos nuevas actividades:

- alfabetización,
- autoestima y liderazgo,
- economía familiar
- talleres artesanales,
- micro créditos,
- seguros de salud,
- centros de salud,
- clubes de madres,
- formación en agricultura; cultivos de arroz, de moringa, hortalizas, etc....
- capacitación para el trabajo

- formación en informática, paso importante para su empoderamiento y para elevar su autoestima y la confianza en sus posibilidades y recursos...

### **Actividades con los padres de familia, con los maridos o compañeros de las mujeres**

Reconocieron que estos son un elemento clave para eliminar la violencia, asegurar la estabilidad matrimonial y para que las mujeres puedan lograr su empoderamiento y para que los niños sean educados en un clima de afecto y de confianza. Con esta conciencia implementaron:

- campañas de paternidad responsable, ejerciendo un impacto grande en el país, La campaña promovió discusiones y contribuyó a crear conciencia del problema en la sociedad. Junto con la educación y un marco legal adecuado debería ser posible reducir el número de hogares abandonados por el padre y en esa forma prevenir la pobreza infantil.
- publicación de un **manifiesto** sobre la importancia de ejercer una paternidad responsable, difundido por todo el país. El proyecto, ***Mujeres y hombres unidos por un mundo mejor*** fue importante para provocar un cambio de mentalidad.
- manifiestos sobre la violencia contra las mujeres, a favor de la vida y contra el aborto, entre otros.

## **Actividades tendientes a lograr la transformación de la sociedad y trabajo en redes**

Para completar el proceso que las llevaría a lograr el cambio sistémico, las voluntarias se convirtieron en agentes multiplicadores y sujetos activos del cambio social, incluyendo en esta gran red a los más pobres y a comunidades enteras. El cambio se dio y se manifestó en su forma de trabajar. Su impacto se reflejó no sólo en Madagascar, sino en muchas partes del mundo, mediante su participación en diferentes foros y reuniones internacionales, en las cuales su voz y a través de ellas, la voz de los pobres es escuchada y valorada.

## **Vinculación con otras redes**

En todos los centros, la AIC-Madagascar ha demostrado la necesidad de unir fuerzas:

- con la AIC Internacional, con otras asociaciones AIC, con los Padres de Congregación de la Misión y las Hijas de la Caridad,
- con las instancias locales y nacionales, gubernamentales y eclesiales...
- con organismos internacionales, como UNICEF, que les brinda su apoyo a través de subsidios, material didáctico, material escolar y alimentos. La AIC-Madagascar ha sido reconocida por UNICEF, como un “socio” privilegiado y las voluntarias de Madagascar han sido invitadas como “ponentes” a reuniones internacionales patrocinadas por éste y por otros organismos internacionales. En varias ocasiones las responsables de la asociación en Madagascar han sido invitadas a impartir talleres sobre sus diversos

proyectos, a la UNESCO y en el ECOSOC (Consejo Económico y Social en Nueva York), el PNUD (Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y Manos Unidas, entre otros. Sus propuestas con relación a la nutrición infantil, el cuidado materno, la prevención de la violencia, son escuchadas y reflexionadas por los tomadores de decisión.

Las voluntarias de Madagascar se comprometen en un esfuerzo global para la erradicación de la pobreza. Para insertarse en el sistema mundial, han acentuado sus esfuerzos para coadyuvar en la aplicación de los **Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas**, una iniciativa global que pretende erradicar, o disminuir la pobreza.

Cada día más, las voluntarias se dan cuenta de la importancia de orientar su trabajo de acuerdo a ciertas **políticas y estrategias**, pensando en forma sistémica. Ellas han aplicado con fidelidad las estrategias para lograr el cambio sistémico. Señalamos algunas de estas aplicaciones:

- Planear de acuerdo a la realidad local, y las posibilidades reales del equipo local
- Atacar una serie de necesidades humanas, con una visión global
- Reforzar las capacidades humanas, físicas y sociales, mediante un acceso igualitario a la salud y a la educación, empoderando a quienes sufren la pobreza.
- Involucrar a los pobres mismos, especialmente a las mujeres, en todas las etapas, desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de los diferentes proyectos implementados



- Tener una actitud incondicional de respeto, tratando de mejorar la mutua capacidad de escucha y crear una atmósfera de confianza mutua
- Promover la capacitación, la educación cívica y la formación espiritual de los líderes y de los miembros de la comunidad
- Luchar para transformar las situaciones injustas, y producir un impacto positivo en las políticas públicas, a través de acciones políticas, corresponsabilidad social y trabajo en redes
- Promover el respeto a los derechos humanos, actuando juntos contra las causas de las injusticias, con una actitud profética...

**Este proceso de cambio afectó a todo el sistema AIC**, al proporcionarle elementos que han servido de modelo y han sido tomados en cuenta en las políticas de la asociación y muestran también una aplicación concreta de las tres Líneas Programáticas AIC 2007-2009:

- *Fortalecer su compromiso con las pobrezas de las mujeres*
- *Acompañar a las mujeres a una conciencia de “responsabilidad personal”.*
- *Responsabilizar a toda la sociedad*

#### **d. A nivel institucional: la Animación regional AIC**

El Comité Ejecutivo AIC ha llevado a cabo una aplicación del Cambio Sistémico al abordar la animación regional AIC bajo el ángulo del enfoque sistémico. Este ejemplo puede servir a las asociaciones nacionales para su propia animación nacional o regional, en el interior del país.

Hay que tener en mente algunos puntos claves:

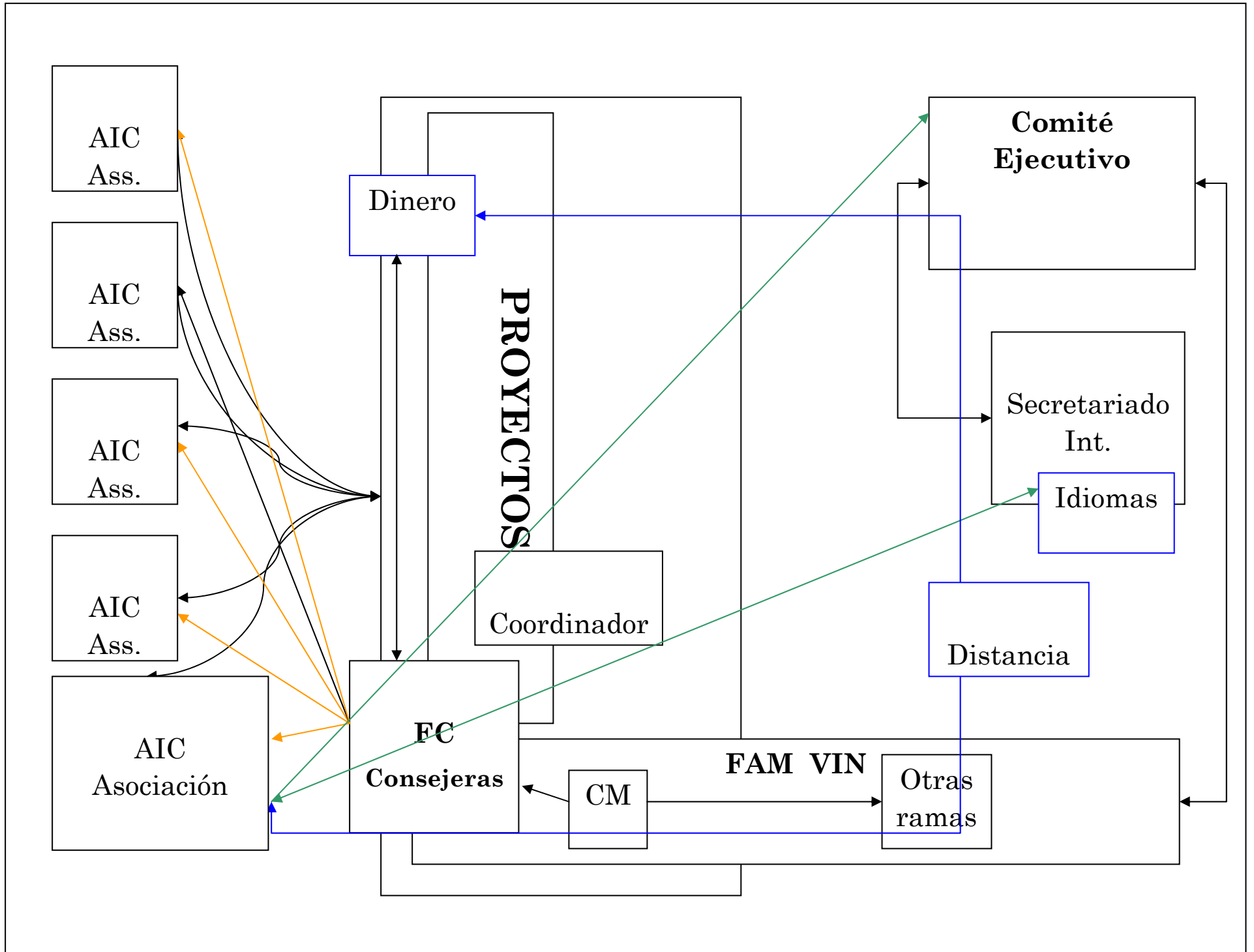
- Los elementos de un sistema pueden ser de naturaleza diferente (las personas, el entorno, así como el dinero, el poder, el idioma, las distancias...)
- Los diversos elementos interaccionan entre sí, lo que constituye una riqueza más que un obstáculo.
- Se dice que «el todo es mayor que la suma de las partes», se habla también de « inteligencia colectiva ».
- ¿Cómo elegir los elementos del sistema estudiado, conservar los elementos que “crean reglas”? - por ejemplo: es interesante incluir en la animación regional el elemento « proyecto » ya que puede ser el motor de la asociación. En efecto, es un elemento que impone reglas: el funcionamiento y el papel de las voluntarias, la evaluación, la participación de los destinatarios, el efecto multiplicador.
- Un pequeño cambio de la relación entre dos elementos puede hacer cambiar todo el sistema.
- Cada elemento actúa con intención positiva
- Cada comportamiento tiene una razón de ser, una función.
- Los comportamientos no son las personas.
- Mirada puesta en el futuro, no en el pasado.
- Hacerse la pregunta «¿Cómo?» más bien que « ¿Por qué? »

## **Ejercicio práctico: ¿Cuáles son los elementos del sistema « Animación Regional AIC»?**

- La animadora + su equipo
- las asociaciones nacionales
- el enlace en el Secretariado internacional
- Los asesores (HdC o CM)
- Los proyectos
- Los hermanamientos
- El Comité Ejecutivo + el Comité Permanente
- El contexto o cultura AIC
- Los diferentes idiomas
- El dinero necesario para el funcionamiento de los proyectos, de las asociaciones.

Se puede representar el sistema « Animación regional » bajo forma de esquema, lo que facilita la reflexión. En efecto, cuando se dibuja el gráfico reflexionando, aparecen nuevos lazos y relaciones en los cuales no se había pensado antes pero que son importantes, y eso puede dar nuevas ideas.... **mientras de compone el esquema aparecen las soluciones....** Pueden ver aquí un ejemplo de esquema – los cuadros representan los sistemas y subsistemas y las flechas las interacciones.

Puede observarse que todos estos sistemas interaccionan entre ellos. Para alcanzar un objetivo se puede **reforzar ciertos lazos o crear otros nuevos, teniendo en cuenta los sistemas que están en juego.**



# *Conclusión*

## **Todas y todos somos parte del sistema**

Cada cual es un elemento del sistema. En efecto, no se puede "no hacer parte" del sistema -pues incluso "el observador" que lo quiera o no, influye en el sistema observado. Cada cual tiene su parte de responsabilidad en la dinámica del sistema.

En la AIC tenemos un objetivo común: todas y todos queremos luchar juntos contra las pobrezas. Aprovechamos los múltiples lazos tejidos entre las diferentes partes de nuestro sistema AIC, valoramos nuestras relaciones con los pobres y con los colaboradores de cultura y de religión diferente. Reforzamos y ampliamos nuestra colaboración con las ramas de la Familia vicenciana; explotamos los recursos duplicados gracias a nuestro trabajo en red. Frente a los disfuncionamientos de nuestro complejo mundo, el enfoque sistémico nos ayuda a tomar distancia para contemplar los lazos que se anudan y desanudan....seamos creativas y osemos probar estrategias diferentes JUNTAS/OS, confiemos y aprovechemos las experiencias que ya han hecho sus pruebas. El método del "cambio sistémico" es respetuoso de la persona, ecológico y muy creativo, pone de relieve la manera de funcionar del sistema con el objetivo de crear aperturas, nuevas posibilidades, al mismo tiempo que respeta la autorregulación y la vida del sistema.

# **Asociación Internacional de Caridades**

Una asociación esencialmente femenina,  
organizada a nivel mundial con 250 000  
voluntarias/os  
en 50 países.

Fundada por San Vicente de Paúl en 1617  
para combatir todas las formas de pobreza  
y de injusticia y para dar a las mujeres  
un rol social activo y reconocido,  
en un espíritu de solidaridad

Editora responsable

Agnès Dandois

Tel.: 32 (0) 10 45 63 53

mail: [info@aic-international.org](mailto:info@aic-international.org)

[WWW.aic-international.org](http://WWW.aic-international.org)

**Suscripciones por 1 año**

10 Euro

10 US Dólares

**Colaboraron  
en este  
número:**

**Redacción**

Patricia de Nava

Béatrice Dupriez

**Diagramación**

Béatrice Dupriez

**Traducciones**

Marta Horno