



LAS COSMOVISIONES SOCIALES

***Nuevo eje de análisis para el diseño de Políticas
Locales:***

los niveles de conciencia cívica

Línea 3 Kaleidos (2020)

Este documento ha sido elaborado en el Marco de trabajo de la Red Kaleidos, contando con el Asesoramiento Experto de los consultores Daniel Gabarró y Jaume López, sus redactores, y participando en el mismo responsables políticos y técnicos de los Ayuntamientos de Vitoria-Gasteiz, Getafe, Sant Boi de Llobregat, Bilbao, Burgos, Valencia, Málaga, Alicante y Santiago de Compostela.



Jaume López
Demosphilos

Contenido

Contenido	2
1. Introducción. La pandemia y la necesidad de POTENCIAR nuestras acciones.....	3
2. Una NUEVA herramienta: El eje de las cosmovisiones sociales.....	5
a) Un eje de análisis que vincula lo individual con lo colectivo.....	5
b) Un eje de análisis evolutivo: de lo psicológico a lo social	7
c) Las cosmovisiones como marco interpretativo de la realidad social	8
d) Confusiones habituales sobre el índice de las cosmovisiones	13
3. ¿Para qué nos sirve? Lo que APORTA a la gestión local.....	13
a) Los ejes como herramienta de análisis, evaluación y propuesta	14
b) 6 motivos para aplicar el eje de las cosmovisiones en tu Ayuntamiento	15
4. El eje de las cosmovisiones: algo totalmente PRÁCTICO	17
a) Para hacer avanzar a la ciudadanía: palancas y puentes	17
b) Tener en cuenta que una misma acción política tendrá inevitablemente 5 interpretaciones distintas	17
d) La comunicación política eficaz no impone un relato único sino que conecta con las 5 cosmovisiones	19
e) En la organización municipal también influyen las cosmovisiones.....	20
4. ¿Cómo difundirlo? Los siguientes pasos para su desarrollo y DIFUSIÓN.....	22
a) Dónde centrar los esfuerzos	22
b) Difusión interna y aplicaciones posibles	23
c) Objeciones habituales para su difusión e implementación	24
5. Una propuesta muy concreta: PLAN PILOTO listo para ser aplicado.....	25
ITINERARIO COMÚN INICIAL para la totalidad de la plantilla de un Ayuntamiento	25
ITINERARIO 1 destinado a concejalías concretas, hacia la ciudadanía	25
ITINERARIO 2 destinado a concejalías concretas, hacia su propia organización	26
ITINERARIO 3 destinado a cargos electos, equipo de gobierno y altos cargos.....	26
ANEXO. Propuesta de esquema/índice para la elaboración de una Guía (2021) que pueda ser utilizada en los Ayuntamientos para la implementación del eje de las cosmovisiones sociales	28

1. Introducción. La pandemia y la necesidad de POTENCIAR nuestras acciones

Vivimos una **crisis sanitaria con importantes consecuencias económicas y de tensiones sociales**.

Es posible que vuestro Ayuntamiento no haya vivido, al menos en los últimos tiempos, una **situación tan dura e imprevisible** como la que hoy tenéis que hacer frente. Es posible que haya una cierta desorientación sobre los pasos a hacer, más allá del control de la pandemia. Estamos ante una crisis profunda en diversas dimensiones: la sanitaria, pero también económica, política y social.

Incluso es posible que los equipos y herramientas habituales no parezcan hoy suficientemente útiles para dar respuesta a todas las nuevas necesidades.

Y es lógico que esta situación genere no solo **desconcierto, sino también impotencia, estrés, y desorientación** en general. Totalmente comprensible: nos enfrentamos a **nuevos retos**.

Pero, además, puede que solo veamos la **punta del iceberg**. La crisis social y económica que ya empezamos a vivir probablemente tenga unas **mayores dimensiones en los próximos tiempos**, el año que viene, por ejemplo.

Previsiblemente **aparecerán 4 áreas de tensión** que se vivirán intensamente desde los municipios:

1.- Se incrementarán las **tensiones de la ciudadanía** que exigirá soluciones a su Ayuntamiento que no siempre podrá ofrecérselas y que, cuando sí pueda, no siempre entenderá que sean las adecuadas.

2.- **Se tensionarán los equipos municipales** (especialmente los relacionados con bienestar social, empleo, atención al pequeño comercio, seguridad y convivencia). El riesgo de **sentirse desbordados y sin nuevas herramientas concretas y útiles** puede potenciar el desánimo, la **desmotivación y el estrés** en sus equipos.

3.- Cuanto mayores sean las concejalías y departamentos más **dificultades tendrán para dar respuestas ágiles y adecuadas a un entorno altamente cambiante y tensionado**. Lo cual incrementará las **tensiones internas en la organización municipal**, al tiempo que se correrá el riesgo **de no gestionar los**

conflictos adecuadamente cuando aparezcan o, incluso, de tratarlos incorrectamente.

4.- En este contexto, no será menor el riesgo de generar un **clima de enfrentamiento muy duro con la oposición**, ciertas **asociaciones** ciudadanas y algunos **medios de comunicación o de influencia** en nuestros municipios.

Pero toda crisis es, como a menudo se suele repetir, una oportunidad. Estamos ante unos **retos que permiten ser resueltos de manera que construyamos sociedades más equitativas, más justas, más cohesionadas.**

Es decir, podemos aprovechar para que todo aquello que parecía **no funcionar antes de la crisis sea transformado**. No se trata solo de poner tiritas a la crisis, sino de **cambiar y transformar activamente la realidad.**

Llegan tiempos difíciles y necesitaríamos **POTENCIAR** nuestras capacidades.

Necesitamos potenciadores para:

- a.- **Analizar la realidad** más allá de lo habitual.
- b.- Tener herramientas para **transformar la realidad**, más allá de lo habitual.
- c.- Saber **cómo comunicarse y gestionar conflictos**, más allá de lo habitual.

En definitiva, necesitamos POTENCIAR:

1. La **capacidad de análisis** de los equipos.
2. La **capacidad de transformación** de las políticas impulsadas.
3. La **flexibilidad y la motivación** del personal técnico.
4. La habilidad de **entender y gestionar los conflictos** emergentes.
5. La **seguridad de estar liderando** una crisis que será mayor.

POTENCIAR implica poder conseguir **muchos más resultados** que en la actualidad.

POTENCIAR significa optimizar, pero también **diferenciarnos y liderar.**

POTENCIAR significa gobernar con la **seguridad de saber a dónde vamos** y la certeza de poder llegar.

Necesitamos más resultados, más cohesión, más comunicación, más herramientas útiles...

Y **eso lo ofrece** un nuevo **EJE DE ANÁLISIS** de la realidad: **LAS COSMOVISIONES SOCIALES**.

No detengamos ningún barco. Sigamos avanzando. Pero **dotemos a grupos concretos de nuestra plantilla de la herramienta de análisis que es el eje de las cosmovisiones**.

De momento, hagámoslo **a grupos específicos que más lo necesiten**, que **más utilidad le saquen** y que **más resultado implique** para la ciudadanía. Luego lo extenderemos a toda la organización.

Vivimos una crisis y ésta se hará mayor.

Sigamos avanzando con lo que ya está previsto: estimular la ocupación y el tejido productivo, mejorar flujos y procesos organizativos, digitalización, formación para personas en paro, mejorar competencias...

Pero **MULTIPLIQUEMOS los resultados POTENCIÁNDOLOS con un nuevo EJE DE ANÁLISIS que se AÑADA a los que ya tenemos**: género, edad, socioeconómico...

2. Una NUEVA herramienta: El eje de las cosmovisiones sociales

Para poder entender la propuesta y las oportunidades que abre el eje de las cosmovisiones sociales es necesario que nos detengamos un momento para explicar **las bases sobre las que se sustenta**:

a) Un eje de análisis que vincula lo individual con lo colectivo

Nos planteamos la resolución de grandes retos políticos sin advertir que **el éxito de una política no depende del Ayuntamiento exclusivamente sino, principalmente, de la gente**.

A menudo, se insiste en que muchos de los grandes problemas que se han de afrontar desde un Ayuntamiento requieren, para su solución, de un cambio de modelo social solo accesible a través de grandes cambios sistémicos, globales, donde el papel del individuo queda relegado a un segundo plano.

Es evidente que hay elementos que necesariamente se escapan de cualquier abordaje individual porque requieren de una actuación colectiva, coordinada y fruto de una iniciativa conjunta de gran alcance. Hay soluciones que requieren un cambio de

contexto, o sistémico. Sin embargo, hay varias consideraciones que nos permiten subrayar **la evidente conexión entre el individuo y el ámbito sociopolítico.**

Por un lado, es un hecho que cualquier individuo tiene a su alcance cambiar su entorno más inmediato y esto, poco o mucho, puede tener un impacto sobre los demás. Un grano de arena, si se multiplica por miles, tiene, naturalmente, un impacto colectivo, **de abajo hacia arriba.**

Igualmente, es evidente que cualquier sociedad está formada fundamentalmente por individuos. Sin embargo, a este hecho incuestionable a menudo no le prestamos la atención que se merece desde el ámbito de la política a la hora de hacer frente a todos los retos que antes comentábamos. A menudo estamos mucho más acostumbrados a prestar atención solo a lo que tiene una dimensión colectiva: partidos, grupos, intereses corporativos, territoriales, etc.

Es decir, casi siempre trabajamos desde una perspectiva de arriba a abajo.

Pero lo que también es evidente es que **cualquier acción política que se quiera hacer se dirige a un conjunto de personas, de individuos, y el impacto y el éxito de ésta depende de cómo estos individuos son tratados y se la hacen suya.** En definitiva, en la medida que conecte lo político con el ámbito más personal e individual.

No debemos olvidar nunca que **las problemáticas** de las que hablábamos antes tienen, como mínimo, una dimensión individual: **son los individuos quienes las generan, protagonizan y sufren.**

Hay que subrayar esta conexión a menudo ignorada, o despreciada, que nos dificulta, de entrada, reconocer que muchas de estas problemáticas tienen unas raíces comunes. Incluso que, en muchos casos, podamos considerarlas como **manifestaciones diversas, o síntomas, de una misma situación.**

Y, ¿cuál es esa raíz común? Aunque su impacto es evidentemente social, una parte importante de sus fundamentos nos han pasado desapercibidos y no los tenemos presentes políticamente. De hecho, estos fundamentos tienen mucho que ver **con el nivel de desarrollo humano en dimensiones como la ÉTICA y los VALORES, el nivel de COMPRENSIÓN de la realidad que nos rodea y el grado de EMPATÍA** hacia el resto de la ciudadanía.

Es decir, la raíz concreta tiene mucho que ver con el nivel de **crecimiento integral de la ciudadanía** que va mucho más allá del estricto ámbito de la educación reglada y del nivel intelectual. **En su aspecto más social podemos también referirnos a él como el nivel de conciencia cívica, la conciencia ciudadana.**

Una primera intuición del impacto que puede tener el hecho de reconocer la relación entre lo público, político y colectivo, y lo privado, personal e individual, nos lo puede dar el ejemplo de los importantes avances del feminismo en las últimas décadas.

Este progreso ha sido posible cuando se ha conseguido que cuestiones que en el pasado se consideraban estrictamente parte del ámbito doméstico, personal o no público, han pasado a cuestionarse y a considerarse de impacto público.

En definitiva, para abordar con éxito muchos de los retos que tienen ante sí los Ayuntamientos **es necesario conectar el desarrollo humano individual con el desarrollo social o colectivo**. Darse cuenta de qué impide ese desarrollo e **incorporar su impulso en el ámbito de actuación**, del día a día, de un gobierno local es clave, no como una nueva competencia, sino **como un elemento transversal** de todas las políticas **POTENCIADOR** de las soluciones que queremos conseguir.

b) Un eje de análisis evolutivo: de lo psicológico a lo social

Desde su nacimiento, **cualquier niño evoluciona** no solo en su aparato motor y de comprensión práctica, sino que hay una evidente evolución moral que no es totalmente automática y que se ve facilitada o dificultada con determinadas interacciones con los adultos: debe llegar a tener una moralidad autónoma partiendo de una totalmente dependiente o heterónoma.

Esta evolución no se agota necesariamente con la adolescencia, sino que puede continuar a lo largo de la juventud y la vida adulta.

Ahora bien, **no todo el mundo sigue avanzando de la misma manera en esta evolución**. Si bien todos los cuerpos acaban llegando a la madurez física, no se puede decir automáticamente lo mismo de la "madurez interna".

Resulta sorprendente que, una vez una persona ha terminado la educación obligatoria, se asuma que su evolución personal o desarrollo humano integral ya esté totalmente completo y cerrado. Esto no solo es falso, sino que provoca una cadena de errores. Lo que conllevará, a su vez, una serie de **dificultades sociales en cadena que, mientras se siga ignorando** su origen, serán difícilmente abordables.

No, todos los ciudadanos adultos de un municipio tienen cuerpos adultos, pero **no todos tienen el mismo nivel de desarrollo humano integral, de conciencia cívica**.

Por *desarrollo humano integral* entendemos el nivel de desarrollo humano en dimensiones como la **ética** y los **valores**, el nivel de **comprensión** de la realidad que nos rodea y el grado de **empatía** y de reversibilidad, es decir, la capacidad de **situarse en el lugar de los demás, no solo desde un punto de vista emocional, sino también intelectual y moral**.

¿Qué relación hay entre este nivel de desarrollo individual y la política? ¿Qué grado de impacto positivo tendría un aumento del desarrollo humano integral en una población sobre sus principales problemáticas sociopolíticas? ¿Y sobre su día a día?

Y al mismo tiempo, a nivel de la gestión política, ¿cómo influirían unos mayores niveles de desarrollo humano integral sobre el debate político? ¿Y si esta evolución se diera en las trabajadoras y los trabajadores públicos y representantes políticos?

Vale la pena explorar estas preguntas desde el conocimiento y la experiencia ya alcanzada en campos tan diversos como los de la psicología evolutiva, el crecimiento personal o la ciencia política. Necesitamos tener en cuenta los resultados científicos que nos aportan disciplinas como la psicología evolutiva, la psicología social, las neurociencias y el estudio de las emociones en la política, entre otros.

Al mismo tiempo, distintos autores han establecido un paralelismo entre los estadios de evolución psicológica individual y las grandes etapas históricas por las que ha pasado la humanidad. En cada una de ellas se remarcan unos valores y formas de entender la realidad que hoy están presentes, en proporciones diversas, entre los vecinos y vecinas de nuestro municipio. Sus **diversas formas de entender la realidad social, y la necesidad de que evolucionen**, son dos aspectos principales que **el eje de las cosmovisiones sociales ayuda a analizar y a trabajar**.

c) Las cosmovisiones como marco interpretativo de la realidad social

La idea de “cosmovisión” implica un marco holístico, global e inconsciente para el individuo, desde el que “mira” a la realidad.

Un **marco interpretativo**, referencial, a partir del cual el individuo interpreta el ámbito social, lo que es correcto e incorrecto, lo que hay que hacer o es justo, quien forma parte del grupo de referencia, etc. Estos **filtros** tienen una multitud de impactos en el ámbito social y político.

En nuestras sociedades podemos distinguir, básicamente, **5 grandes cosmovisiones**.

Estas cinco cosmovisiones son:

1.- **Primaria o roja**. Conecta con el estadio **egocéntrico** del desarrollo humano y su **pensamiento mágico**. Próxima a la etapa histórica mágico-tribal.

Su ámbito natural es la familia amplia, el clan. Aquellos en los que prima esta cosmovisión son fieles “a los suyos”. Nada los detiene: siempre tienen “su” razón. Se rigen por sus propios valores tradicionales, que no tienen por qué coincidir con los mayoritarios o sociales.

Son valerosos. Muy conectados a sus propias necesidades que rigen sus comportamientos, pero con una gran incapacidad de prever los resultados de sus acciones a medio plazo. Esto los convierte en impulsivos, irreflexivos. Tienden a las soluciones violentas y pueden ser conflictivos cuando sus necesidades no se ven satisfechas. A menudo toman la justicia por su cuenta.

Son egocéntricos y poco empáticos con los que no forman parte de su clan.
Poco solidarios con los diferentes a ellos.

2.- **Tradicional o amarilla.** Conecta con el estadio **etnocéntrico** (importancia del nosotros frente a los otros) y el **pensamiento mítico**. Próxima a la etapa histórica mítico-tradicional.

Su ámbito natural es la nación. Aquellos en los que predomina esta perspectiva son respetuosos con las normas sociales y las leyes, que consideran expresiones "naturales" de un "nosotros" que está por encima de cualquier individualidad.

Las creencias y valores ocupan un lugar central en sus vidas.

Pueden ser empáticos y solidarios pero solo con sus connacionales. Son hiper-patriotas (su país es el mejor) y reclaman que la sociedad se rija, por encima de todo, por el imperio de la ley y el orden, su orden.

Son conformistas y acrílicos con su realidad social, les cuesta poner en duda intelectualmente su marco cognitivo porque a menudo tienen un pensamiento concreto y no abstracto.

A menudo son militaristas, machistas, homófobos y xenófobos, pues reflejan la cultura tradicional que nos ha sostenido en los últimos siglos.

3.- **Moderna o naranja.** Conecta con el estadio de emergencia del **individualismo** y del **pensamiento racional**. Próxima a la etapa histórica de la Ilustración.

Su ámbito natural es el estado-nación, pero aquellos que "filtran la realidad" desde esta cosmovisión se abren al conjunto del mundo que miran como si fuera un mercado a conquistar. Son proactivos y emprendedores.

Valoran la razón y la ciencia y ensalzan la modernidad de la Ilustración. Creen y trabajan para el progreso.

Defienden los derechos humanos y las libertades individuales. Son individualistas y valoran el mérito y el mercado capitalista donde este se puede desarrollar.

A menudo tienen una visión materialista de la vida y se apartan de las religiones, o al menos las adaptan a sus necesidades personales. El lucro es la mejor recompensa.

No son sensibles a las diferencias y a las necesidades singulares y consideran que la mejor manera de hacer justicia es tratar a todos por igual, entienden la igualdad de una manera estándar, no diferenciada. Muy a menudo son ciegos ante la pluralidad y la diversidad. Tienen el riesgo de ser dogmáticos y poco solidarios: el que no tiene es porque no se lo merece por no haberse esforzado lo suficiente.

A través de su defensa del mercado acaban teniendo una visión que rebasa las fronteras estatales y abarca todo el mundo, donde los individuos deben poder moverse sin restricciones. La libertad es no poner límites a estas posibilidades por parte de un poder superior.

Consideran que la identidad de género y la orientación sexual forman parte del ámbito privado de las personas.

Consideran el ejército como un instrumento para defender el mercado, más que a "la nación".

4.- **Posmoderna o verde.** Conecta con un estadio **de reconocimiento máximo de los demás** como necesarios y de un **pensamiento** que se abre a **incluir y trascender la racionalidad instrumental** entendida como única herramienta de relación con el mundo. Próxima a un estadio histórico posmoderno.

Su ámbito natural es el conjunto de la humanidad.

Quienes "ven el mundo" desde esta cosmovisión valoran la ciencia tanto como los valores sociales y la interioridad de la persona. Se dan cuenta de que la razón no abarca todo el conocimiento, y que no todas las cosas son medibles. Además del pensamiento abstracto que ya dominan los naranjas, incorporan el pensamiento en red y las interconexiones, añadiendo en su proceso de evaluación los derechos humanos como algo universal.

Trabajan para el empoderamiento de las personas y la emancipación de los colectivos. Defienden tanto los derechos individuales como los colectivos. Son muy sensibles a las diferencias y a las múltiples identidades, que valoran y promueven. Tienen una gran empatía emocional. Sin embargo, les cuesta extraordinariamente aplicar esta empatía y comprensión de la diversidad con quienes tienen otras cosmovisiones, y los acaban acusando de gran parte de lo que socialmente les parece que funciona mal. Eso genera grandes conflictos que se pueden manifestar de formas diversas. Por ejemplo, los populismos que se aprovechan de la reacción que produce su actitud.

Ensalzan las diferencias enriquecedoras por encima de una igualdad considerada como estandarización. Proponen la discriminación positiva y el

trato desigual para los que son desiguales: cada uno tiene sus necesidades. Defienden el concepto de "equidad".

La valoración extrema de esta diversidad les puede arrastrar hacia el relativismo: todo es relativo, no se puede jerarquizar, todo puede ser correcto.

Son profundamente ecologistas porque entienden el mundo como una globalidad, un ecosistema.

Viven positivamente la diversidad tanto en la identidad de género y como en la orientación sexual.

5.- Integral o turquesa. Conecta con un estadio que **integra** las diversas formas de pensamiento en un todo coherente, sin tensiones, y desarrolla un marco de referencia que no se agota con los seres humanos. **No es cercana a ningún estadio histórico alcanzado hasta ahora.**

Su ámbito natural sobrepasa la humanidad para centrarse en una visión más holística, centrada en el Kosmos donde la racionalidad y la interioridad forman un todo inseparable. Son conscientes de que la vida no gira alrededor de la humanidad, sino que el universo es el verdadero centro y la humanidad sólo es una parte de esa totalidad.

Consideran que hay que contribuir al desarrollo humano sin menospreciar las aportaciones de cada etapa evolutiva, que hay que ir integrando y superando. Por eso buscan apoyar a todas las personas para que sigan avanzando. Renuncian a la agresión porque prefieren hacer crecer y entienden que la agresión no es útil para construir cambios profundos.

Creer que existen jerarquías de sentido positivas que se contraponen a las visiones relativistas y a las jerarquías de dominio: no todo es correcto ni posible.

Lamentablemente, a veces deciden aislarse y centrarse más en la búsqueda de sentido personal de la propia vida que a ejercer una acción transformadora de la realidad desde su visión, que sería altamente enriquecedora.

En nuestras sociedades plurales y heterogéneas, conviven personas con estas cinco diferentes cosmovisiones sociales. Podemos ver ilustrados algunos puntos clave de estos cinco estadios en la siguiente infografía:

Las 5 cosmovisiones

Del desarrollo personal al social

	ROJO Primario	AMBAR Tradicional	NARANJA Moderno	VERDE PosModerno	TURQUESA Integral
Prevalencia social (aprox.)	< 5 %	> 35 %	> 35 %	> 20 %	< 5 %
Influencia política (aprox.)	0 %	30 %	40 %	30 %	0 %
Características positivas	Valeroso. Fiel a los suyos. Conectado con las necesidades. Se toma la justicia por su mano.	"Ley y orden". Religioso. Patriota. Justicia como respeto a las normas sociales.	"Ciencia y progreso". Individualista. Meritocrático. Justicia como igualdad.	Multicultural. Empatía emocional. Ecologista. Justicia como equidad.	Visión holística. Facilitador/a del desarrollo humano. Justicia como altruismo ético.
Expresión insana	Impulsivo. Conflictivo. Machista. Homófobo. Xenófobo.	Conformista. Acrítico. Militarista. Machista. Homófobo. Xenófobo.	Dogmático. Insensible a las diferencias y la pluralidad.	Relativista. Anti-jerárquico.	No implicación. Aislacionista.
Desarrollo individual	MÁGICO - INSTINTIVO	MÍTICO - RELIGIOSO	RACIONAL - MATERIALISTA	RACIONAL - HUMANISTA	RACIONAL - ESPIRITUAL
Marco referencial	EGOCÉNTRICO	ETNOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO	GAIA CÉNTRICO	KOSMOCÉNTRICO
Desarrollo histórico	CLAN	NACIÓN	MERCADO	HUMANIDAD	KOSMOS

Se pueden entender estas cosmovisiones **en un sentido evolutivo**, pues como ocurre tanto a nivel de desarrollo individual como social o histórico, unas cosmovisiones pueden entender, aunque no compartan, a otras si estas son menos avanzadas, pero esto no es posible en sentido contrario. Lo mismo que ocurre con un joven capaz de entender la visión de un adolescente aunque ya no la comparta, y la de un niño. Proceso que, en sentido contrario, no es posible.

A medida que se van trascendiendo cosmovisiones, los niveles de pensamiento abstracto, empatía y reversibilidad crecen. Y con ello, la conciencia cívica de nuestros vecinos y vecinas lo que, sin duda, contribuirá a superar los retos que, como municipio, y sociedad, queremos afrontar.

d) Confusiones habituales sobre el índice de las cosmovisiones

Desde nuestra experiencia, **existen 3 grandes confusiones habituales** en las que se suele caer cuando se conoce por primera vez el eje de las cosmovisiones sociales. Queremos exponerlas aquí para clarificar su comprensión:

1. Las personas no somos homogéneas, no somos una masa uniforme. Dependiendo de los temas podemos tener áreas más evolucionadas y otras menos evolucionadas. Es decir, las cosmovisiones pueden entenderse como centros de gravedad que representan la lógica y los valores predominantes que tenemos sobre temas distintos. Una cosmovisión puede ser dominante, por ejemplo, en el área de la familia y otra en el ámbito de los negocios en la misma persona. Aunque también es posible identificar cuál de esos centros de gravedad es más predominante como “filtro” desde el que se analiza la realidad social.

2. Las organizaciones también plasman estas visiones del mundo. Las bandas callejeras o la mafia son un ejemplo claro de organizaciones de nivel primario o rojo. Las estructuras muy rígidas pero claramente jerarquizadas, como muchos ejércitos, son ejemplos de nivel amarillo o tradicional. Muchas estructuras administrativas y empresariales son naranjas pues se prima el resultado, la reducción de costes y tiempos, los flujos y procesos estandarizados, la meritocracia. Otras estructuras son más verdes pues intentan integrar los valores y, finalmente, también hay organizaciones turquesas que, entre otras cosas, se preocupan de forma concreta del bienestar global de sus miembros, incluido el social y psicológico.

3. La dignidad no tiene nada que ver con el nivel evolutivo. Aunque cada nivel de evolución es objetivamente mejor, pues implica mayor empatía, más capacidad de comprensión y más capacidad de una ética autónoma y reversible, eso no quiere decir que quienes estén en estadios de evolución inferiores sean menos dignos. Tenemos, objetivamente, diferentes niveles de evolución pero la misma dignidad. Del mismo modo que una niña de 6 años tiene la misma dignidad que una chica de 26 años, pero menos evolución. Queremos remarcar que nos focalizamos en ayudar a evolucionar porque todas las personas tienen las mismas potencialidades y hacerlas evolucionar debe entrar en la agenda política.

3. ¿Para qué nos sirve? Lo que APORTA a la gestión local

Estamos acostumbrados a operar en los Ayuntamientos con **ejes de análisis que tenemos totalmente interiorizados: edad, género, clase social o nivel económico, perfil profesional, nivel formativo, apoyo a un partido.**

Con ellos analizamos la realidad de nuestros municipios y buscamos dar respuestas más adecuadas a los distintos colectivos y entender mejor sus demandas.

En algunos casos, como ocurre con el índice de género, aplicarlo supone una perspectiva transformadora porque implica repensar en profundidad las propias actuaciones para fomentar un cambio social.

a) Los ejes como herramienta de análisis, evaluación y propuesta

A la hora de entender cómo concibe el espacio público la ciudadanía y lo que han de hacer las autoridades públicas creemos que **es más relevante conocer su cosmovisión social que su posición en otros ejes. Con él podemos conocer:** desde dónde miran implícitamente las relaciones sociales, cuál es su sistema de valores que estructura su relación con los demás y sirve de marco interpretativo para entender lo que ocurre a nivel político y social. Y también cómo van interpretar las acciones de los poderes públicos y, entre ellos, su Ayuntamiento.

Con el uso de la información que aportan las cosmovisiones sociales y su capacidad descriptiva se puede:

Entender qué quiere la ciudadanía y porqué; cómo entiende las cosas que ocurren y los mensajes que recibe: qué les parece adecuado que se haga. Y, al mismo tiempo, porqué existen conflictos entre los que tienen visiones implícitas distintas de lo que es correcto o adecuado que generalmente se interpretan a partir de esos otros ejes, es decir, a menudo se “mal interpretan”, se interpretan incorrectamente y, por tanto, se intentan resolver de manera poco eficaz. **Lo que puede plantearse como una tensión entre clases sociales, o entre generaciones, o entre ideologías partidistas... en muchos casos no será otra cosa que la tensión entre cosmovisiones.**

Al tener en cuenta esta mirada las políticas pueden mejorar en los mismos términos en que mejoraron cuando se tuvieron en cuenta, por primera vez, los anteriores índices.

Intentemos compararlo con el último eje llegado a la política y a la Administración pública: el eje de género.

¿Qué se ganó introduciendo el eje de género en las políticas públicas? El eje de género tiene una dimensión normativa (conseguir mejorar la sociedad) que no es tan evidente en el resto de ejes. Lo mismo ocurre con el eje de las cosmovisiones.

Dimensión analítica:

Analizar y comprender. Entender mejor lo qué ocurre en nuestras sociedades, categorizarlo y analizarlo mejor. (Ejemplo: observar relaciones de poder implícitas que condicionan la actuación de mujeres y hombres y la limitan.)

Dimensión evaluativa:

Valorar. Evaluar mejor -con criterios más claros- lo adecuado, correcto, positivo, o inadecuado, incorrecto, negativo de lo que observamos por sus

consecuencias sobre la trascendencia de los estereotipos (como por ejemplo con el empoderamiento femenino: libertad e igualdad, oportunidades, dignidad). Es decir, tener criterios normativos compartidos (no personales) con los que analizar lo que sucede, por encima de posicionamientos partidarios. (Ejemplo: criticar/evaluar negativamente ciertas normas de selección de personal, ciertos (mal)tratos, o lenguajes.)

Dimensión propositiva:

Actuar. Diseñar políticas y comunicación más eficientes que favorezcan esos objetivos. (Diseñar órganos colegiados paritarios, fomentar un lenguaje inclusivo, etc.) Objetivo (actuar para): empoderar a las mujeres y fomentar sociedades más igualitarias e inclusivas.

Estos 3 objetivos son trasladables al eje de las cosmovisiones. Este sirve para analizar con más precisión conflictos o situaciones sociales que esconden y se producen por la tensión entre personas y colectivos con cosmovisiones sociales. También sirve para valorar cuán lejos se encuentra una acción política o la organización del Ayuntamiento de una perspectiva turquesa. Y, naturalmente, todo ello nos permite actuar para conseguirlo o, cuanto menos, favorecer acciones que contribuyan a la evolución del desarrollo de la conciencia cívica y la evolución de la organización interna del gobierno local.

b) 6 motivos para aplicar el eje de las cosmovisiones en tu Ayuntamiento

El eje de las cosmovisiones contribuye a la mejora del municipio y el Ayuntamiento. Para empezar, podemos apuntar **6 motivos para aplicarlo:**

- **Motivo 1: Potenciar una ciudadanía más ética y más empática,** que conllevará mejor cohesión social, más bienestar y más cooperación y solidaridad en nuestras ciudades y municipios.
- **Motivo 2: Unas políticas públicas más eficaces,** pues mientras ignoremos una de las causas de los conflictos los estamos eternizando. Cuando los evidenciamos podemos abordarlos con acciones específicas y, claro, lo que se trata de forma concreta y específica va transformándose. Nuestra eficacia crece.
- **Motivo 3: Una comunicación que llega a todo el mundo.** Si entendemos cómo ven el mundo los 5 grandes grupos de personas de nuestro municipio, podremos hablarles en su lenguaje y remarcar, en cada momento, aquello que necesitan entender para sentirse parte de su ciudad o municipio.

- **Motivo 4: Una sociedad más cohesionada y con menos conflictos.** Este punto está íntimamente relacionado con el primer motivo: la evolución individual conlleva una evolución colectiva.
- **Motivo 5: Un Ayuntamiento más eficaz y empático con la ciudadanía.** Con un personal técnico que domina este eje de análisis y lo aplica con acciones concretas, pero también con una organización que se plantea formas de ser no solo más eficaces, sino de cuidar mejor a sus propios miembros.
- **Motivo 6: Servidores públicos más motivados y enfocados,** pues tienen más instrumentos, obtienen mayores éxitos en sus acciones y, a la vez, forman parte de una organización que tiene el propósito de cuidarlos profesional y humanamente.

Estos motivos pueden distribuirse en **dos bloques:**

a) Motivos que llevan al Ayuntamiento a trabajar más humana y eficazmente hacia fuera:

Planificando acciones que hagan avanzar a la ciudadanía en empatía, ética y comprensión. Generar acciones que potencien la cohesión social y el bienestar económico y social. El aprender a comunicarse de forma que todas las personas comprendan el mensaje, al margen de la cosmovisión que tengan y, por lo tanto, teniendo también herramientas para comprender y gestionar los conflictos que, inevitablemente, sucederán.

b) Motivos que llevan al Ayuntamiento a trabajar más humana y eficazmente hacia dentro:

Planteándose cómo reorganizar los departamentos y concejalías para que sean espacios eficaces, pero también de crecimiento y cuidado humano y profesional. Por lo tanto, abordando dos áreas clave: la mejora organizativa, pero también la motivación del personal técnico y políticos, así como la mejora de la comunicación interna.

4. El eje de las cosmovisiones: algo totalmente PRÁCTICO

a) Para hacer avanzar a la ciudadanía: palancas y puentes

Igual como el eje de género implica llevar a cabo una serie de acciones totalmente concretas y prácticas que transforman la realidad, también el eje de las cosmovisiones nos da una información clave para actuar en el día a día.

De forma muy resumida hablamos de dos grandes categorías en las que agrupar las diferentes acciones a realizar: **puentes y palancas**.

Los **puentes** son vínculos que establecemos o potenciamos de forma consciente desde la Administración para que cada cosmovisión se sienta valorada y comprendida. Son espacios de seguridad imprescindibles para que cada cosmovisión se sienta lo bastante segura como para mirar hacia adentro y poner en duda los límites, dificultades y contradicciones que tiene. Sin el espacio de aceptación y seguridad que los puentes significan, cada cosmovisión se cierra en ella misma y resulta muy difícil ayudarla a avanzar.

Un **ejemplo**, sería relacionarnos con personas de una cosmovisión valorando y remarcando los aspectos positivos que ésta implica, generando un espacio de empatía en la que, al margen de la cosmovisión correspondiente, se sientan seguros y entendidos.

Las **palancas** son acciones concretas que plantean contradicciones significativas que generan un malestar interior a las personas de una cosmovisión concreta. El resolver este malestar interior les lleva a una visión más amplia, a un paso hacia la siguiente cosmovisión. Las palancas, pues, son las acciones concretas que impulsan a las personas en su evolución integral, que las llevan a la siguiente cosmovisión para que puedan seguir evolucionando.

Algunos **ejemplos** podrían ser, evidenciar la diferencia entre los hechos y los juicios, los hechos y las opiniones (importante para trascender perspectivas rojas o amarillas). O, por poner un segundo ejemplo, reconocer los sentimientos como lo que nos lleva a descubrir nuestras necesidades (para naranja) y, a la vez, saber diferenciar formas de cubrir dichas necesidades hasta encontrar formas que sean lo más razonables posible para todas las partes implicadas (importante para la cosmovisión roja).

b) Tener en cuenta que una misma acción política tendrá inevitablemente 5 interpretaciones distintas

A menudo creemos que todas las personas ven el mundo igual: es un error. Si nos damos cuenta de ello podremos buscar palancas concretas en función de cada cosmovisión.

Por ejemplo, ¿cómo se ven los **servicios sociales** desde las cuatro primeras cosmovisiones?

- **Los servicios sociales vistos desde la cosmovisión roja:**

Desde una **perspectiva roja** se tiene muy claro que lo más importante es **satisfacer sus necesidades** y la Administración es, en este sentido, **un instrumento para conseguirlo**. Al ser vista como algo ajeno y, en absoluto, vinculada a ellos, no les importa sacar el máximo "jugo" posible. Mentir, exagerar... no son más que tácticas posibles para conseguir un beneficio que, de otro modo, se llevaría otro y dejaría "injustamente" sin respuesta las necesidades de uno mismo en competición con las de los demás.

Incapaces de diferenciar entre lo que desean y a lo que tienen derecho en función de una serie de medidas concretas, viven las negativas como incomprensibles, como ataques, como discriminación.

- **Los servicios sociales vistos desde la cosmovisión amarilla:**

Una persona con un centro de gravedad **amarillo**, en cambio, ve las ayudas y servicios sociales como una expresión de solidaridad colectiva en su mejor expresión, **la nación que ayuda a los suyos**.

Desde esta perspectiva, **se fijará sobre todo en quién tiene derecho a recibirlas** porque pertenece a la nación y cumple con los deberes que le corresponden. Sentirá como injusto que los servicios sociales presten más atención a los que consideran que no están dentro del grupo o que no cumplen adecuadamente, como inmigrantes o gitanos. Ellos, en cambio, son **gente decente que, muchas veces, se considera expulsada del sistema** por culpa de estos "aprovechados".

- **Los servicios sociales vistos desde la cosmovisión naranja:**

A quien tiene una "filtro" **naranja** no les suele encajar muy bien la idea de bienestar social y ayudas.

Creer que cada uno debe espabilarse y es responsable de lo que le pase en la vida. Ayudar es una forma de perder dinero, a no ser que, en un **cálculo coste-beneficio**, se pueda llegar a la conclusión de que estas actuaciones, por injustas o inmerecidas que puedan ser, ayudan a resolver problemas que tendrán un coste posterior superior.

Desde estos parámetros se pueden plantear valorar si, por poner un ejemplo que ha sonado bastante durante la pandemia, un salario universal podría tener sentido.

- **Los servicios sociales vistos desde la cosmovisión verde:**

Para quien observa desde **verde**, la **injusticia principal es que haya gente pobre**.

Los servicios sociales deben intentar revertir esta situación por diversas vías, e intentan tener una **visión global o sistémica** del problema. Por lo tanto, apuestan por **soluciones múltiples**: desde formación, hasta apoyo emocional y económico. Los verdes tienen claro que en el mundo, en nuestras sociedades, **debe haber lugar para todos**, en su diversidad, ninguna persona o colectivo es superior, ni tiene más importancia que otro. Eso sí, creen que hay que **ayudar antes a los que más lo necesitan** y, habitualmente, esto implica hacerlos pasar por delante de otros que, desde otras cosmovisiones, afirman que "se lo merecen" más.

d) La comunicación política eficaz no impone un relato único sino que conecta con las 5 cosmovisiones

Como es lógico, **si nuestros vecinos y vecinas ven el mundo de forma diferente, también será útil comunicarse con ellos de formas distintas para hacer llegar un mismo mensaje**.

Por ejemplo, entre la afirmación "la inmigración nos roba/nos mata" y su opuesta "la inmigración no supone ningún problema, siempre es una riqueza" pueden desarrollarse **mensajes resonantes para todas las cosmovisiones que, subrayando los valores y las lógicas que más se destacan desde cada una de ellas, puedan generar un espacio común de encuentro** desde el que afrontar juntos, sin dicotomías, los retos que plantea la inmigración:

Un mensaje como:

"La inmigración supone retos como los que nunca habíamos tenido. (...)

Alguien puede pensar que pone en tensión nuestra forma de vida tradicional (preocupación amarilla) (...)

Que agota los recursos económicos que nos hemos dado entre todos (preocupación naranja) (...)

Y, al mismo tiempo, nos proporciona una riqueza cultural y de conexiones con todo el mundo que mejoran nuestras sociedades (valores verdes). (...)

No en todos los casos es positiva, pero aporta una riqueza cultural y humana que nos hace mejor como sociedades (valor verde) siempre que no ponga en duda ni se oponga frontalmente a los valores que nos han caracterizado como sociedad (amarillo) y aporte con su esfuerzo a los recursos comunes (naranja).”

Un mensaje así puede entenderse por todas las cosmovisiones que ven reflejadas sus distintas preocupaciones, todas ellas legítimas, y los valores que destacan por encima de los demás, todos ellos con una base positiva.

Olvidar las preocupaciones amarilla y naranja da alas a las visiones populista y anti-inmigración y, por tanto, impiden la integración que defienden los verdes. Desde una perspectiva verde no debería olvidarse las preocupaciones amarillas y naranjas. De hecho, deberíamos de procurar integrarlas siempre: no hacerlo es buscarnos dificultades que nos podemos evitar, mal entendidos y problemas de comunicación sobre retos que deben ser asumidos por el conjunto de la sociedad.

La política es el arte de lo posible, no nos busquemos más problemas de los ya existentes. Usemos las cosmovisiones como herramientas clave de comunicación.

e) En la organización municipal también influyen las cosmovisiones

Antes decíamos que **las cosmovisiones implican formas diferentes de organizarse**. Una organización roja busca un tipo de organización en la que el dominio, el miedo y la fuerza son fundamentales para sostenerse.

En cambio, una organización naranja trabaja para minimizar los costes, los tiempos y automatizarlo todo en flujos de trabajo o protocolos claros. Lamentablemente, el coste suele ser que muchas personas viven lo laboral como alienante y se acaba convirtiendo lo laboral en un espacio poco gratificante y desmotivador.

¿Cómo sería construir una organización turquesa?

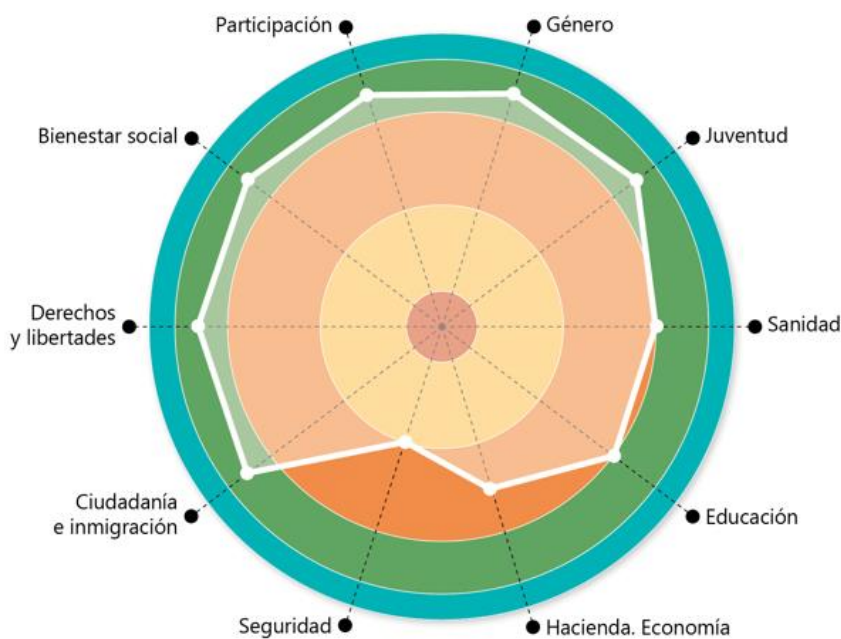
¿Cómo sería construir una organización más eficaz y, a la vez, más motivadora y significativa?

A esto también da respuesta el eje de las cosmovisiones y puede ser de una ayuda inestimable para construir la organización que el siglo XXI requiere.

Solo a modo de ilustración, he aquí una infografía que muestra como **los diversos departamentos de un municipio pueden situarse en cosmovisiones diferentes (se trata de una hipótesis general)**. Bastantes de los conflictos actuales entre departamentos (y las grandes dificultades que muchos municipios viven a la hora de

impulsar el trabajo transversal) pueden explicarse porque los departamentos reflejan una cosmovisión diferente.

Visión global de un Ayuntamiento



Este no es el lugar en el que profundizar, pero sí está claro que los municipios del siglo XXI deben tender hacia una cosmovisión turquesa, en su conjunto.

De una forma muy resumida podríamos decir que **una organización turquesa debe tener, al menos, estos tres elementos:**

- **Autogestión:**

Con un nivel de autonomía elevado en cada departamento, tras haber pactado los objetivos y la formación que les da las herramientas para abordar cada situación. Esto redundaría en una mayor agilidad y menos burocracia, clave en una situación tan cambiante como la actual y la que se prevé como futura. Existen múltiples técnicas para incrementar el nivel de deliberación interna y hacer aflorar la inteligencia colectiva de las distintas unidades autónomas, más reducidas y con una capacidad de reacción mayor.

- **Sentido del trabajo:**

Estructurar los equipos de forma que las personas puedan comprender el significado de su aportación, el sentido y la utilidad de lo que hacen. Centrarse en ser útil, en aportar, en los valores. Esto da significado a la vida laboral y, por extensión, a la propia vida de nuestra plantilla. Buscar estrategias para que el lugar de trabajo sea un espacio seguro que invite a la creatividad y a dar el máximo es un buen punto de partida. Asimismo, la perspectiva de eje de las cosmovisiones es clave para contribuir a superar tensiones o incomprensiones en el seno de la organización que acaban alienando del propio puesto de trabajo.

- **Planificación interna estratégica evolutiva:**

Es decir, una forma de planificación que sea dinámica y de movimientos breves y rápidos. Los tiempos en los que los presupuestos de todo un año (incluso de una legislatura) podían redactarse y seguirse día a día, paso a paso, han pasado la historia. Necesitamos una forma de cambiar los presupuestos, los objetivos, los sistemas, los procedimientos que sea ágil, dinámica y que se adapte, como si fuera un organismo, a la realidad cambiante y ambigua actual. En el marco legislativo vigente es posible desarrollar estrategias menos continuistas y reactivas en la planificación estratégica que combinen los anteriores objetivos.

4. ¿Cómo difundirlo? Los siguientes pasos para su desarrollo y DIFUSIÓN

a) **Dónde centrar los esfuerzos**

Podemos considerar tres criterios a tener en cuenta para decidir dónde centrar los esfuerzos para la implementación del eje de las cosmovisiones.

Ignorar el eje de género o de clase social, sería absurdo.

Toda Administración necesita que su personal técnico los conozca para poder realizar acciones eficaces.

Del mismo modo, una vez se tiene noticia del eje de las cosmovisiones, debemos facilitar a nuestro personal técnico que lo domine y aplique. No hacerlo tendría un coste muy grande.

Remarcamos esta última idea: **el coste de no incorporar las cosmovisiones sociales en la práctica diaria de nuestra plantilla sería muchísimo más caro.**

Sin embargo, hay que actuar con inteligencia.

Por ello, lo mejor es empezar donde se cumplan alguna de estas situaciones:

1.- Donde el impacto en la ciudadanía o sobre la organización sea mayor. Por ejemplo, en servicios sociales o cultura (gran impacto en la ciudadanía) o en el departamento de RRHH del Ayuntamiento (gran impacto en la organización).

2.- Donde es más fácil. Por ejemplo, si estamos impulsando un PAM (Plan de Actuación Municipal) formar a los departamentos que lo impulsan para que tengan más herramientas en su aplicación, pues lo recibirán como una ayuda concreta y positiva. Otra opción es localizar un grupo de funcionarios/as especialmente motivados y ofrecerles la herramienta.

3.- Dónde es más necesario. Finalmente, quizás deberíamos plantearnos cómo incidir en alguna área concreta de nuestra organización que sea especialmente amarilla y que necesite, por tanto, un mayor impulso. Sin embargo, deberemos tener presente que, en este caso, el trabajo será más lento y deberá iniciarse con un trabajo de sensibilización: es imposible creer que las personas puedan evolucionar sin que el cambio venga motivado desde el interior.

b) Difusión interna y aplicaciones posibles

Junto a los tres criterios anteriores, es necesario también plantearse distintas estrategias que puedan servir para difundir el conocimiento y la implementación del eje de las cosmovisiones en una organización municipal, optimizando el esfuerzo.

No en todas las organizaciones sirven las mismas formas de iniciar y potenciar una difusión.

Sin ánimo de ser exhaustivos, he aquí diversas formas de enfocarlo para que cada organización decida cuál es la mejor en su situación:

1.- Se puede aplicar en **un departamento concreto** y que allí se implemente al máximo para que sirva de modelo y liderazgo hacia los demás.

2.- Se puede crear **un subgrupo** en algún departamento donde formar al personal para que aplique, de forma muy consciente, el índice.

3.- Se puede crear **una doble estructura** en un departamento o concejalía para que solamente las personas que libremente lo decidan se formen y lo apliquen. Se busca que este grupo obtenga mejores resultados y más motivación y, por lo tanto, que hagan de polo de atracción del resto del personal.

4.- Creación de un **grupo transversal** de tres o más departamentos que se formarán y lo aplicarán en una acción altamente colaborativa.

5.- **Formación de los cargos electos** y de gobierno para que hagan de líderes decididos en el proceso.

6.- Crear una **formación genérica o difusa a todo un Ayuntamiento** para que aquellos grupos que quieran profundizar se signifiquen y la comprensión y aplicación del índice vaya creciendo de esta forma.

c) Objeciones habituales para su difusión e implementación

Lo sabemos: lo nuevo suele despertar barreras y escepticismo. Nos cuesta salir de la zona de confort, nos da miedo no sabernos adaptar y quedar en evidencia. Nuestros temores pueden boicotearnos.

En este sentido es importante conocer las objeciones habituales y desmontarlas.

He aquí las que consideramos **las 5 objeciones principales**:

1 .- **“Este eje de análisis sirve para clasificar a las personas”**. En realidad, parte de constatar las diferencias y busca que no se conviertan en desigualdad. Ignorar una dificultad, no la hará desaparecer, abordarla inteligentemente sí.

2 .- **“Solo es una aportación teórica”**. En realidad, la importancia del eje de las cosmovisiones es su aplicación práctica, lo que se hace en concreto en cada concejalía y en cada acción política. Pensar que es solo teórico es lo mismo que pensar que el eje de género es teórico: ¡pero si ha dado lugar a cientos de iniciativas de todo tipo!

3 .- **“Costará mucho tiempo y dinero implementarlo”**. En realidad, lo verdaderamente caro es no implementarlo. Igual que ignorar el eje de género sería una pérdida de tiempo y dinero, ignorar el eje de las cosmovisiones resulta carísimo. Por otra parte, los tiempos y costes en formación pueden asimilarse a los de género: en seguida se ven resultados, aunque se puede profundizar tanto como se quiera, pero en un primer momento basta con una formación global y económicamente asequible.

4 .- **“Ahora hay cosas más urgentes”**. Ojalá lo urgente no nos haga olvidar lo importante. Y lo importante son las causas y las cosmovisiones va a las causas de muchos conflictos. La situación actual de crisis es una magnífica oportunidad para poner en práctica el eje. Los retos son grandes y solo yendo a las causas podrán resolverse. El eje de las cosmovisiones no es una herramienta complementaria, es una herramienta esencial. Lo importante ahora es urgente.

5 .- **“Nadie lo hace”**. Bueno, en realidad empieza a haber municipios que están entrando en el tema. Pero es cierto que, de momento, no es *mainstream*. Por lo tanto, es una oportunidad para diferenciarse y liderar. Por otra parte, hasta ahora no se ha hecho porque hemos reificado esta realidad: hemos pensado que era inevitable que cada persona tuviera su nivel de empatía, ética y

comprensión, creíamos que eso era inmutable y que no tenía costes sociales. Ahora vemos tanto los costes como la oportunidad de incidir y transformarlo.

5. Una propuesta muy concreta: PLAN PILOTO listo para ser aplicado

A continuación, vamos a sugerir una propuesta muy concreta: un plan piloto de formación y aplicación del índice de las cosmovisiones.

Aplicar este plan piloto puede ser muy práctico: ya está diseñado y se aplica de inmediato. Así no perdemos tiempo y obtenemos resultados con facilidad y rapidez.

ITINERARIO COMÚN INICIAL para la totalidad de la plantilla de un Ayuntamiento

Se trata de **dos sesiones introductorias de dos horas** cada una que constituyen el inicio de la formación. Sería conveniente que las realizaran, o al menos estuviera abierto para, todos los y las trabajadoras de un Ayuntamiento, así como los cargos electos. Por ello lo llamamos itinerario común.

En estas dos sesiones se persiguen estos cuatro objetivos:

- 1.- Comprender la importancia de los ejes de análisis.
- 2.- Tener una visión global de las cosmovisiones sociales como eje de análisis.
- 3.- Entender los dos tipos de herramientas concretas a aplicar: puentes y palancas.
- 4.- Imaginar/proponer las aplicaciones que podrían darse en la práctica.

A partir de aquí se proponen tres itinerarios diferentes, independientes entre sí, pero complementarios:

ITINERARIO 1 destinado a concejalías concretas, hacia la ciudadanía

Abordar con el equipo técnico de una concejalía concreta (cultura, atención a las personas, juventud, educación...) cómo aplicarlo en su área.

Se trata de partir de los planes y proyectos de dicha concejalía para preguntarse: ¿cómo puede, nuestra concejalía, tejer puentes con las diferentes cosmovisiones para generar confianza mutua? Se trata de pensar un mínimo de

3 acciones concretas, aplicables y evaluables para cada una las 4 cosmovisiones.

También se plantea ¿qué acciones, palancas, concretas podemos aplicar para potenciar la evolución empática, cognitiva y ética de las personas con las que nos relacionamos? También aquí se trata de pensar un mínimo de 3 acciones concretas, aplicables y evaluables para cada una de las 4 cosmovisiones básicas.

ITINERARIO 2 destinado a concejalías concretas, hacia su propia organización

El propósito de este itinerario es entender la organización del Ayuntamiento como un sistema que también refleja una cosmovisión.

Analizamos ¿qué cosmovisión tiene la organización y cuál queremos tener como organización?

¿Cómo reflejar, en nuestra propia estructura, esta cosmovisión?

¿Cómo, concretamente, mejorará esto la eficacia de la organización y el bienestar global de la plantilla? ¿Será el Ayuntamiento más eficiente y más humano? ¿De qué manera podemos reorganizarnos para potenciar el compromiso del funcionariado con su tarea y potenciar el vínculo con la ciudadanía?

Dar este paso es integrar realmente las cosmovisiones en nuestra organización del mismo modo que cuando nos preguntamos ¿cómo podemos dejar de ser una organización sexista?

ITINERARIO 3 destinado a cargos electos, equipo de gobierno y altos cargos

Este itinerario está pensado como un espacio de reflexión de fondo, profunda, transformadora.

Se dirige a cargos electos, al equipo de gobierno y a funcionarios/as de altas responsabilidades.

En este espacio nos preguntamos sobre las implicaciones de cada cosmovisión en la propia política. Nos preguntamos, por ejemplo, sobre los programas electorales y cómo adaptarlos a una realidad cambiante sin traicionarlos en su espíritu, como evitar que lo urgente se coma la relación y la escucha de la ciudadanía, como realizar verdaderos estímulos a la participación activa, la relación entre los valores, la estructura participativa y la acción política diaria...

Este espacio busca ser un lugar de profundización, igual como, por ejemplo, lo son los espacios en los que las organizaciones se plantean la adecuación o no de las listas cremallera en temas de género, o si las normas del juego de la política y sus tiempos benefician a un género en detrimento de otro, etc.

Desde nuestra perspectiva, este plan piloto facilita extraordinariamente actuar de forma inmediata y poder impulsar la aplicación del índice de las cosmovisiones, recoger los primeros frutos y situarse como un referente a imitar.

En un momento en que la crisis sanitaria dará lugar a una crisis mucho mayor, el eje de las cosmovisiones nos propone potenciar los buenos resultados. El momento de dar el paso para liderar el proceso es ahora.

¡Adelante!

ANEXO. Propuesta de esquema/índice para la elaboración de una Guía (2021) que pueda ser utilizada en los Ayuntamientos para la implementación del eje de las cosmovisiones sociales

1. ¿Por qué una Guía para la aplicación en los municipios del índice de las cosmovisiones sociales?

2. ¿Qué se entiende por índice de cosmovisiones sociales?

A nivel individual y organizacional

3. ¿Para quién es esta Guía?

Cómo atraer a la voluntad política para liderar su aplicación

Cómo seducir y formar al personal técnico (qué modelo de formación funciona)

4. ¿Cómo empezamos?

- Fase 1. Atraer la voluntad política
- Fase 2. Concretar un modelo formativo para el personal técnico
- Fase 3. Cómo seducir el tejido social y la ciudadanía para que apoye la aplicación del índice de las cosmovisiones
- Fase 4. Explicitar un marco de acción (estrategia)

Dentro del Ayuntamiento

Hacia la ciudadanía

- Fase 5. Implementación de las acciones
 - Departamento 1 (participación, etc.)
 - Departamento 2. (...)

- Fase 6. Valoración y mejora

5. Conclusiones y recomendaciones