

SUDEBI THAKURATA

CO-FOUNDER D.EPICENTRE, SRISHTI MANIPAL INSTITUTE OF ART, DESIGN & TECHNOLOGY, INDIA

COFUNDADORA D.EPICENTRE, SRISHTI MANIPAL INSTITUTE OF ART, DESIGN & TECHNOLOGY, INDIA

# Diseñar el impacto con colaboraciones creativas:

## mirar el pasado con la lente del futuro

*Designing Impact with creative  
collaborations:*

*Looking at the past with the lens  
of the future*



D.epicentre es un colectivo transdisciplinario creado hace cuatro años que reúne a personas que comparten una visión común sobre la introducción de cambios.

**ENTORNO**

D.epicentre es un colectivo transdisciplinario creado hace cuatro años que reúne a personas que comparten una visión común sobre la introducción de cambios. Los cambios podrían ser de los patrones de pensamiento y comportamiento y de las formas de verse a sí mismo y al mundo. Esto sucede al conectar los puntos y mirar el panorama más amplio sin olvidar lo pequeño, profundizando en un proceso de investigación de una manera experiencial, específica del contexto y transformadora que puede mezclar la economía con la ecología, el yo con la sociedad, el pasado con el futuro, el contenido con el contexto y el concepto. Probal Banerjee

y yo fundamos D.epicentre principalmente para diseñar el impacto en diferentes disciplinas y dominios, a través de un acto de colaboraciones creativas entre diversos tipos de personas en diversos entornos, facilitando y fomentando un liderazgo transformacional y regenerativo a nivel individual, de forma distribuida.

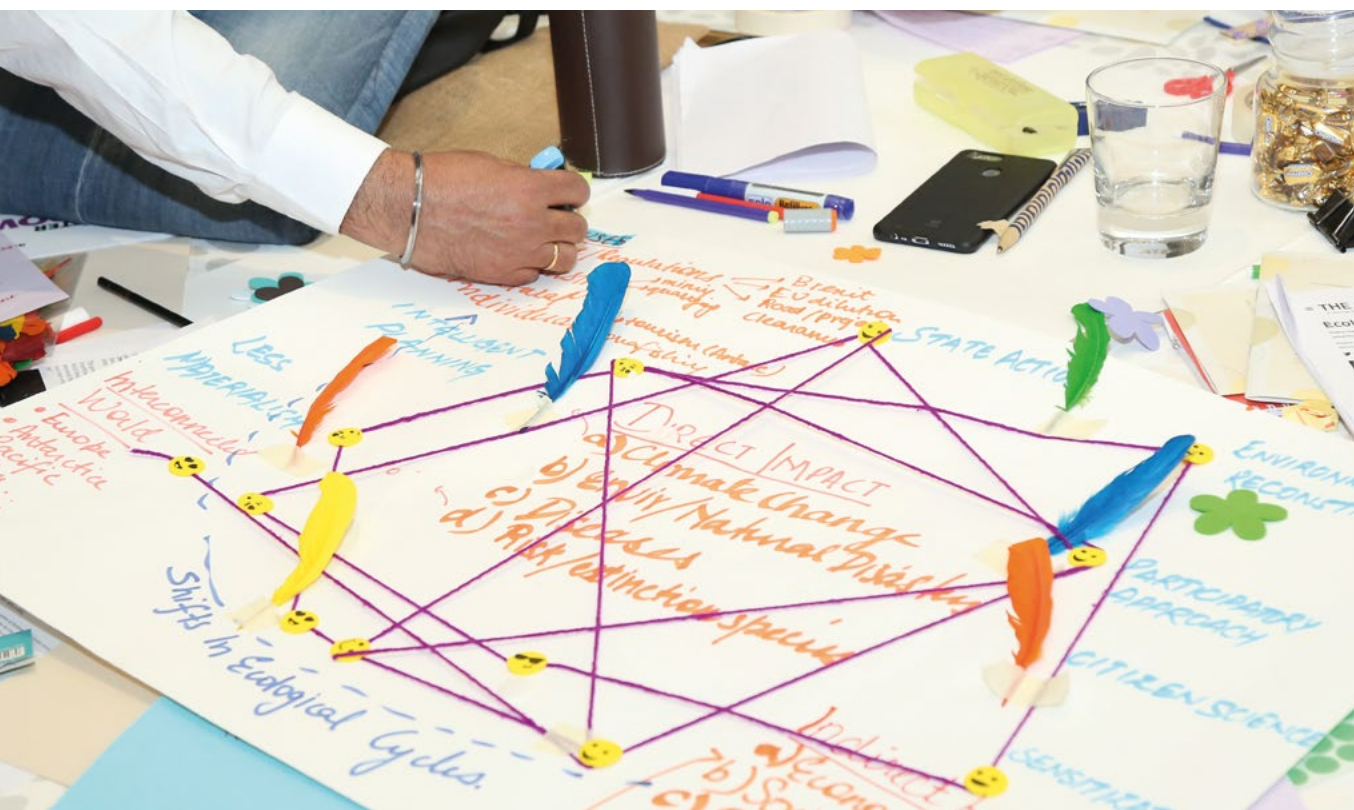
En D.epicentre, nos gusta enmarcar, especular e innovar sobre los futuros, a la vez que desentrañamos el pasado, impulsados por un proceso elaborado en el presente donde el diseño se utiliza como un enfoque en lugar de un resultado, con una profunda inmersión en las experiencias. Este

**SETTING**

*D.epicentre is a four-year old transdisciplinary collective that brings people together, sharing a common vision about change. The shifts could be in patterns of thinking and behaving and ways of seeing oneself and the world. This happens by connecting the dots and looking at the larger picture while not overlooking the small, delving into a process of inquiry in an experiential, context-specific, transformational way that can blend economy with ecology, self with society, past with future, content with context and concept. D.epicentre was co-founded by me along with my Co-Founder, Probal Banerjee, primarily to design impact in different disciplines and domains, through an act of creative collaborations*

*among diverse kinds of people in diverse settings, facilitating and fostering a transformational, regenerative leadership at an individual level, in a distributed way.*

*At D.epicentre, we love framing, speculating and innovating about the futures, while unpacking the past, driven by a process crafted in the present where design is used as an approach as opposed to an outcome, with deep immersion in experiences. It is strengthened by complex systems thinking by navigating seamlessly between the parts and the whole, by observation, visualisation, inter-connections, collective sense-making and co-sensing. Art is used for its power to make sense through metaphors and not just sequential, logical and Cartesian ways. Storytelling*



En D.epicentre, nos gusta enmarcar, especular e innovar sobre los futuros, a la vez que desentrañamos el pasado. El diseño se utiliza como un enfoque en lugar de un resultado.

proceso se ve reforzado con un pensamiento sistémico complejo que navega con fluidez entre las partes y el todo, mediante la observación, la visualización, las interconexiones, la creación de sentido colectivo y descubrir en conjunto. El arte se utiliza por su poder de dar sentido a través de metáforas y no solo de forma secuencial, lógica y cartesiana. La narración de historias y la inclusión son otros dos principios fundamentales de D.epicentre, donde todas las iniciativas son impulsadas por la investigación. La innovación basada en el diseño se elabora utilizando la comprensión del "aprendizaje", la pedagogía y la andragogía, donde todo el mundo se considera un alumno, y no solo un usuario o una parte interesada.

En los últimos años de nuestro trabajo como facilitadores creativos, nos hemos dado cuenta de que la facilitación es una de las capacidades que uno necesita perfeccionar como diseñador. Para nosotros, ser un facilitador creativo significa viajar hacia una búsqueda no del "pasado" o del "futuro", sino del "tiempo" a través de los materiales, el medio y el significado. Este artículo es la narración de un estudio de caso de un trabajo reciente en el que utilizamos el diseño como enfoque para permitir a las organizaciones que tienen un impacto en muchas vidas, reexaminar su trabajo frente a los desafíos globales y volver a ver su trabajo con una lente futurista. Como en muchos de nuestros trabajos, había elementos de inmersión, imaginación e impacto a través de la innovación dirigida por el diseño.

#### **PROPÓSITO Y OBJETIVO DE LA INICIATIVA:**

#### **ABORDAR LOS DESAFÍOS U OPORTUNIDADES**

En D.epicentre investigamos, diseñamos, facilitamos y documentamos un evento guiado por el diseño en forma de taller, en el que se trazó el camino para los próximos diez años de las asociaciones de ciudadanía corporativa de una empresa consultora multinacional para su capítulo de la India. Los participantes en el taller transdisciplinario participativo, guiados por el diseño, eran personas y organizaciones socias de la consultora multinacional que habían sido capaces de influir en la vida de casi 700.000 personas, así como en los grupos de interesados principales de la organización. Como organizaciones de impacto social, se suponía que todas ellas habían estado trabajando para lograr diferentes objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y una de las intenciones del diseño era ver cómo se veía en sus contextos y cómo las colaboraciones creativas entre las organizaciones podrían fortalecer su trabajo para lograr estos objetivos. Así que, en cierto modo, los ODS fueron una lente para enmarcar el impacto de estas organizaciones de forma implícita.

Es interesante señalar que el taller tuvo lugar en un momento en el que la India aún no se había visto afectada de forma significativa por la pandemia del covid-19. Por ello, es especialmente importante señalar que, aunque se proporcionaron a los participantes muchos desencadenantes/provocaciones con respecto a la pandemia, apenas se especuló o se planificó de forma futurista sobre sus consecuencias

*and Inclusion are two other core principles of D.epicentre where every initiative is driven by inquiry, design-led innovation is crafted using understanding of 'learning', pedagogy and andragogy, where everyone is considered to be a learner, and not just a user or stakeholder.*

*In the last few years of our work as creative facilitators, we have realised that facilitation is one of the capabilities one needs to hone as a designer. Being a creative facilitator, to us means, journeying towards a quest not for the "past" or "future" but for "time" through materials, medium and meaning. This paper is the narrative of a case study of a recent piece of our work where we used design as an approach to enable organisations that impact many lives, re-visit their work vis-à-vis global challenges and re-look at their work with a futuristic lens. Like many of our work, there were elements of immersion, imagination and impact through design-led innovation.*

#### **PURPOSE AND OBJECTIVE OF THE INITIATIVE:**

#### **CHALLENGE OR OPPORTUNITY ADDRESSED**

*We at D.epicentre researched, designed, facilitated and documented a design-led event in the form of a workshop, charting the path for the next ten years of corporate citizenship partnerships for a multi-national consulting firm for their India chapter. The participants of the transdisciplinary, design-led, participative workshop comprised individuals and organisations who/which were partners of the multi-national consulting firm and had been able to impact the lives of nearly 700,000 individuals, as well as key stakeholders within the organisation. As social impact organisations, the assumption would be that all of them*

*had been working towards different SDGs and one of the intent behind the design was to see what it looked like in their contexts and how creative collaborations among the organisations could strengthen their work towards achieving these goals. So in a way the SDGs were a lens to frame the impact of these organisations in an implicit way.*

*It is interesting to note that the workshop took place at a time when India was yet to be significantly affected by the Covid-19 pandemic. Thus, it is particularly important to note that although many triggers/provocations were provided to the participants with respect to the pandemic, there was hardly any speculation or futuristic planning regarding its consequences on the participant organisations. Hence, while the world was still in the process of experiencing the arrival of the complex, uncertain future, our attempt was to bring in a long term perspective (through provocations) to validate the assumptions the participants might have, in setting targets as well as in foreseeing challenges, innovating to mitigate such challenges and learning how to stay ahead of the curve. Through a collective process of immersion, deep reflection and inquiry, the ideation of systemic and strategic collaborations among the various partner organisations was facilitated.*

*There were some key ideas and questions explored in the workshop:*

*The first idea was that the future is not as far away as we think it is. The future that we talk, speculate, discuss about; the future that we imagine from what we know of the past, the future that we have both assumptions and anticipations about. However, we mostly think of the future as theory, thinking it is not yet here. But is it? What are these future trends?*

en las organizaciones participantes. Por lo tanto, mientras el mundo todavía estaba experimentando la llegada de un futuro complejo e incierto, nuestro intento fue aportar una perspectiva a largo plazo (a través de provocaciones) para validar las suposiciones que pudieran tener los participantes, a la hora de establecer objetivos, así como de prever los desafíos, innovar para mitigar dichos desafíos y aprender a mantenerse a la vanguardia. Mediante un proceso colectivo de inmersión, reflexión profunda e indagación, se facilitó la concepción de colaboraciones sistémicas y estratégicas entre las distintas organizaciones asociadas.

En el taller se exploraron algunas ideas y preguntas clave. La primera idea fue que el futuro no está tan lejos como creemos. El futuro del que hablamos, especulamos y discutimos; el futuro que imaginamos a partir de lo que conocemos del pasado; el futuro sobre el que tenemos suposiciones y anticipaciones. Sin embargo, la mayoría de las veces pensamos en el futuro como una teoría, pensando que aún no está aquí. Pero, ¿lo está? ¿Cuáles son esas tendencias futuras?

La segunda pregunta fue: ¿Cómo imagina el futuro cada uno de los participantes, con respecto a las organizaciones que dirigen y el papel que su liderazgo puede desempeñar en su configuración? ¿Cómo seríamos "nosotros" si nos situáramos en el futuro? ¿Cuáles podrían ser los desafíos y las oportunidades? ¿Qué responsabilidades estaríamos obligados a asumir?

La tercera idea fue que es importante salir de nuestro mundo lleno de "cajas", en el que cada "caja" tiene la capacidad selectiva de percibir solo partes de los desafíos interconectados y

de las herramientas para solo partes de las soluciones. Por lo tanto, la pregunta era: en un mundo en el cual la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad es una realidad y donde resulta difícil acomodar las cajas, debemos pensar en colaboraciones sistémicas. ¿Cómo se imaginan esas colaboraciones? ¿Qué podrían dar y qué podrían tomar los participantes de estas colaboraciones estratégicas?

#### EL ENFOQUE

Creamos una experiencia basada en la investigación, intercambiando un enfoque de previsión con el pensamiento sistémico complejo, el diseño, la pedagogía y la narración en todos los niveles de diseño, investigación, facilitación y síntesis. En lugar de utilizar los modelos y los marcos de previsión estratégica existentes, permitimos que la investigación secundaria sobre las tendencias futuras y la investigación de los participantes determinaran la mejor manera de utilizar el único día con que contábamos para esta gigantesca tarea. Además, permitimos que los datos primarios generados a través del taller dieran forma a la manera de diseñar las hojas de ruta para el futuro que ayudarían a abordar los desafíos globales de manera interconectada. La metodología tuvo en cuenta elementos socioculturales, formas narrativas de investigación, diseño centrado en el ser humano y diálogos reflexivos para dar forma a los procesos de previsión. Y lo que es más importante, el considerar a todos los participantes como aprendices, en lugar de jefes de organizaciones, nos ayudó a plantearnos diferentes modos de aprendizaje para lograr inclusión en el diseño de la experiencia.

*The second question was, what does the future look like for each one of the participants, with respect to the organisations they lead and the role that their leadership can play in shaping it? How would "we" look like if we situate ourselves in the future? What could be the challenges and opportunities? What responsibilities would it require "us" to take?*

*The third idea was that it is important to break out of our world full of 'boxes' with each 'box' having the selective ability to perceive only parts of the interconnected challenges and tools for only the parts of solutions. Therefore, the question was: in a truly VUCA world, with misfit boxes finding hard to be accommodated we must think of systemic collaborations. How does one envision those collaborations to look like? What could the participants give and what could they take from these strategic collaborations?*

#### THE APPROACH:

*We crafted a research-led experience, interspersing a foresight approach with complex systems thinking, design, pedagogy and storytelling at every level of design, research, facilitation and synthesis. Rather than using existing templates and frameworks of strategic foresight we allowed the secondary research on future trends and research into the profile of participants to shape how we would best use the only one day of time given to us for this mammoth task. Further we allowed the primary data generated through the workshop to shape how we would design the roadmaps for the future which would help in addressing global challenges in an inter-connected way. The methodology considered*

*socio-cultural elements, narrative forms of inquiry, human-centred design and reflective dialogues to shape the processes of foresight. Most importantly, the consideration of all the participants as learners as opposed to heads of organisations helped us consider different modes of learning in order to bring in inclusion in the design of the experience.*

*We also articulated to our client that it is very important to understand the process of analysis of the data, along with how the data was elicited through the design of the workshop, in order to understand how it led to the insights generated by the roadmaps. Eventually the findings from the workshop which were decoded along with the client through a dialogic and participative way, and shared as an innovation thesis opened up many ways for the clients and their partners.*

#### THE UNIQUENESS OF THE DESIGN:

- **MACRO AND MICRO:** *The purpose of the research was primarily to gather relevant and important information and insights, with respect to the economic and employment landscape of India with a futuristic mind-set, which would include macro-economic view on employment, impact of skills training, role of digital disruption and the like.*
- **NARRATIVE THREAD TO PROVOKE AND CONNECT:** *The entire workshop was designed with a narrative thread. We chose Joaquin Phoenix's acceptance speech post winning the Academy Award for Best Actor in early 2020. We decided to use his speech as a tool for thinking and reflection. It was not important*

También explicamos a nuestro cliente que es muy importante comprender el proceso de análisis de los datos, junto con la forma en que se obtuvieron los datos a través del diseño del taller, para entender cómo se llegó a las percepciones generadas por las hojas de ruta. Al final, las conclusiones del taller, que se descodificaron junto con el cliente de forma dialógica y participativa, y se compartieron como una tesis de innovación, abrieron muchos caminos para los clientes y sus socios.

#### LA SINGULARIDAD DEL DISEÑO

- **MACRO Y MICRO:** El objetivo de la investigación era principalmente recopilar información y perspectivas relevantes e importantes, con respecto al panorama económico y laboral de la India con una mentalidad futurista, que incluyera la visión macroeconómica del empleo, el impacto de la formación de habilidades, el papel de la disrupción digital y otros aspectos.
- **HILO NARRATIVO PARA PROVOCAR Y CONECTAR:** Todo el taller se diseñó con un hilo narrativo. Elegimos el discurso de aceptación de Joaquin Phoenix tras ganar el Óscar al mejor actor a principios de 2020. Decidimos utilizar su discurso como herramienta de pensamiento y reflexión. No era importante que los participantes estuvieran de acuerdo o no con sus puntos de vista. El objetivo era utilizar partes del discurso como detonantes para hacer una pausa, indagar, provocar y dejar que los participantes añadieran sus propios puntos de vista, con el fin de entablar diálogos y discursos. Este hilo narrativo se

diseñó e imprimió como un folleto; su discurso estaba anotado con provocaciones junto con una lista completa de recursos seleccionados para aumentar el conocimiento de cada participante en los campos tratados durante el curso del taller.

- **FACILITACIÓN BASADA EN LA INVESTIGACIÓN:** Los resultados de la investigación secundaria se integraron al diseño del taller, para informar a los participantes sobre el papel actual de la empresa consultora multinacional, en relación con las tendencias mundiales más amplias, con el fin de cuestionar los supuestos existentes que obstaculizan la innovación, así como para desencadenar conversaciones provocativas en torno a las estrategias y las posibilidades. Para que los participantes entendieran, desde múltiples puntos de vista, los problemas complejos e interconectados que enfrenta el mundo, la investigación secundaria se clasificó en ocho temas amplios con los actuales desafíos mundiales mediante el intercambio de informes, documentos, libros, artículos de prensa y marcos conceptuales.
- **EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y EL MAPEO COMO FORMAS DE ENCONTRAR EL SENTIDO:** Los participantes tuvieron que llegar a las ideas más amplias a través de ejercicios de mapeo de sistemas, utilizando el pensamiento del futuro. Había recursos relacionados con cada tema que eran representativos de diferentes puntos de vista, sus efectos previstos y no previstos en diferentes grupos demográficos, junto con los factores que desempeñaban un papel y las formas especuladas de avanzar a partir

*whether the participants agreed or disagreed with his points of view. The objective was to use parts of the speech as triggers to pause, probe, provoke and let the participants add their own perspectives, in order to have dialogues and discourses. This narrative thread was designed and printed as a handout; his speech annotated with provocations along with a comprehensive list of resources curated to increase each participant's knowledge of the fields covered during the course of the workshop.*

- **RESEARCH-LED FACILITATION:** Secondary research findings were integrated into the design of the workshop, to inform participants about the multi-national consulting firm's current role, vis-à-vis the larger global trends, to challenge existing assumptions that hinder innovation as well as to trigger provocative conversations around strategies and possibilities. For the participants to make sense, from multiple points of view, of the complex and interconnected issues that the world was facing, the secondary research was categorised into eight broad themes with current global challenges through the sharing of reports, white papers, books and news articles as well as conceptual frameworks.
- **SYSTEMS THINKING AND MAPPING AS WAYS OF SENSE-MAKING:** The participants had to arrive at the larger ideas, through systems mapping exercises using futures thinking. There were resources related to each theme which were representative of different points of view, their intended and unintended effects on different demographics, along with

*factors which played a role and speculated ways forward from them. The purpose was to enable participants to make sense of the systems they are situated in by speculating its future from its past and present. There were tools given to them to do sense-making and provocations that would help them contextualise these larger ideas. It was our intention to see three things: if they used some of these ideas later when they had to reflect upon what their collective futures might look like, if they reflected upon where the gaps are in their own organisational vision, values and functioning and if the reflection led to their thoughts on how systemic collaborations might be designed.*

- **CREATIVE APPROACH TO ANALYSE FINDINGS:** Observational methods included spatial analysis, documentation of participant engagement, displayed behaviour and factors which might have influenced their choices. An example could be the seating of the participants and its consequential effect on how they deduced which organisation they could form a collaborative partnership with. To observe interactions between participating organisations, we mapped their seating during the two sessions where participants could choose their seating. For example, in a particular session the participants could be seated with anyone except for a colleague. During this session, the participants were presented with eight broad themes regarding current global challenges through reports, white papers, books and news articles as well as conceptual frameworks. The participants had to arrive at the larger

de ellos. El objetivo era permitir a los participantes encontrarles el sentido a los sistemas en los que se encuentran, especulando su futuro a partir de su pasado y su presente. Se les proporcionaron herramientas para que pudieran encontrar el sentido y provocaciones que les ayudaran a contextualizar estas ideas más amplias. Nuestra intención era ver tres cosas: si utilizaban algunas de estas ideas más adelante, cuando tuvieran que reflexionar sobre cómo podrían ser sus futuros colectivos; si reflexionaban sobre dónde están las lagunas en su propia visión, valores y funcionamiento organizacionales; y si la reflexión les llevaba a pensar en cómo podrían diseñarse las colaboraciones sistémicas.

• **ENFOQUE CREATIVO PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS:** Los métodos de observación incluyeron el análisis espacial, la documentación del compromiso de los participantes, el comportamiento exhibido y los factores que podrían haber influido en sus elecciones. Un ejemplo podría ser la forma en que se sentaron los participantes y su consiguiente efecto en la forma en que dedujeron con qué organización podrían formar una asociación de colaboración. Para observar las interacciones entre las organizaciones participantes, hicimos un mapa de sus puestos durante las dos sesiones en las que los participantes podían elegir su asiento. Por ejemplo, en una de las sesiones los participantes podían sentarse con cualquiera, excepto con un colega. Durante esta sesión, se presentaron a los participantes ocho amplios temas relativos a los desafíos globales actuales a través de

informes, documentos, libros y artículos de noticias, así como marcos conceptuales. Los participantes tuvieron que llegar a las ideas más amplias, mediante un ejercicio de mapeo de sistemas. Durante esta sesión, tomamos nota de qué organización se ocupaba de qué tipo de ideas futuristas y sistémicas. Por otra parte, en otra sesión los participantes de cada organización se sentaron juntos y se les dio la opción de sentarse con participantes de otra organización. Con el fin de trazar hojas de ruta y formular recomendaciones para futuras colaboraciones estratégicas, empezamos a examinar los datos de las negociaciones o "dar y tomar" registrados. El objetivo de cada sesión y los detalles de los procesos de análisis de datos se compararon entre sí.

#### IMPACTO DE LA INICIATIVA GUIADA POR EL DISEÑO

Cuando nuestro cliente nos propuso realizar este taller guiado por la investigación, esperando que le ayudáramos a trazar su futuro con sus organizaciones asociadas, la mirada que tenían era hacia las organizaciones y hacia cómo podían trabajar para conseguir colaboraciones sistémicas. A lo largo del proceso, se produjo un gran cambio en la forma en que veían su propio trabajo, sus propios sesgos cognitivos y cómo pensaban en apoyar estas iniciativas. Al final, el cliente se dio cuenta de que necesitaba un cambio sistémico (que requiere más tiempo del que pedíamos) en su forma de trabajar y que simplemente preguntando a sus socios sobre cómo podrían funcionar las colaboraciones no podían tomar decisiones.

*ideas, through a systems mapping exercise. During this session, we made a note of which organisation engaged with which kind of futuristic and systemic ideas. On the other hand, in another session the participants from each organisation were seated together and were given the choice to be seated with participants of other organisation. In order to chart out roadmaps and come up with recommendations for future strategic collaborations, we started looking at the data from the recorded 'give's and 'take's. The objective of each session and details of the processes of data analysis were mapped against each other.*

#### IMPACT OF THE DESIGN-LED INITIATIVE

*When our client came to us with the proposal of doing this research-led workshop expecting us to help them chart their future with their partner organisations, the gaze that they had was towards the organisations and how they could work towards systemic collaborations. Through the process, there was a huge shift in how they looked at their own work, their own cognitive biases and how they would think of supporting these initiatives. Eventually the client realised that they need a systemic shift (which requires more time which we were asking for) in their ways of working and simply by asking their partners about how the collaborations might work they cannot take decisions.*

*In the language of a representative of the client organisation:*

*"The overall design and flow of the workshop stuck to the objectives we set out initially. Tying it together to a common theme (Oscar winning speech) which impacts all in the*

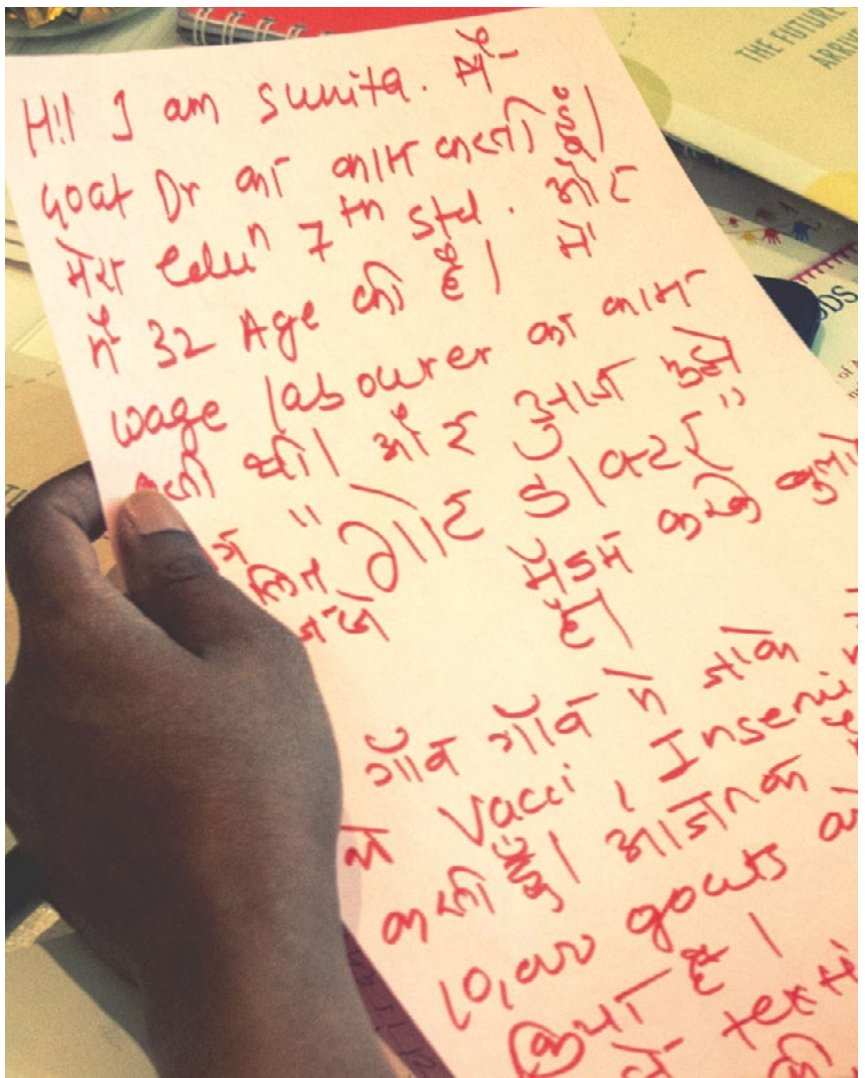
*workshop was a masterpiece in my view. Unique treatment and activity-driven sessions through the day was key to make everyone participate and enjoy the sessions. Facilitation was just right – not too much theory and well-interspersed with right examples and insights. Overall, great feedback from participants and leadership. Partners are at different stages of maturity/size and focus area. Though the focus was to be on a longer term systemic view of programs and initiatives, most partners had a tactical view. The Give and Take was also mostly tactical. There is a need for re-jig of the whole mindset of programmatic thinking – additional pre-work and post-work is also needed."*

*Almost ten months after the work was done the same representative said:*

*"The Future has Arrived?" as the title of an engaging workshop in the beginning of March 2020 just before the world turned on its head due to the pandemic was nothing but prescient to the core! Tying it together with a common theme (Phoenix's Oscar winning speech) was a masterpiece in my view. The workshop brought together elements such as living with gratitude, sharing the same love, giving voice to the voiceless, facing issues collectively, fighting a common ego-centric world view, fearing the idea of personal change and that we all are at our best when we support each other. Each of these struck a deep chord during the pandemic response by us and all our partners. Knowingly or unknowingly we were guided by these and we tried to live by the quote "run to the rescue with love and*



↻ →  
 En los últimos talleres nos hemos dado cuenta de que la facilitación es una de las capacidades que uno necesita perfeccionar como diseñador.





En palabras de un representante de la organización cliente:

*"Diseño y facilitación del taller: El diseño general y el flujo del taller se ciñeron a los objetivos que establecimos inicialmente. Vincular todo a un tema común (el discurso del ganador del Óscar) que repercute en todos los participantes del taller fue, en mi opinión, una idea maestra. El tratamiento único y las sesiones basadas en actividades a lo largo del día fueron la clave para que todos participaran y disfrutaran de las sesiones. La facilitación fue la adecuada, sin demasiada teoría y bien intercalada con los ejemplos y las ideas adecuadas. En general, los participantes y los directivos tuvieron una excelente respuesta. Los socios están en diferentes etapas de madurez/tamaño y área de enfoque. Aunque la atención se centró en una visión sistémica a largo plazo de los programas e iniciativas, la mayoría de los socios tenía una visión táctica. El "dar y tomar" también fue mayoritariamente táctico. Es necesario reajustar toda la mentalidad del pensamiento programático: también se necesita más trabajo previo y posterior".*

Casi diez meses después del trabajo, el mismo representante dijo:

*"El futuro ha llegado', como título de un atractivo taller celebrado a principios de marzo de 2020, justo antes de que el mundo se pusiera patas arriba debido a la pandemia, fue clarividente hasta la médula. Enlazarlo con un tema común (el discurso de Phoenix ganador del Óscar) fue una idea maestra en mi opinión. El taller reunió elementos como vivir con gratitud, compartir el mismo amor, dar voz a los que*

*no la tienen, enfrentarse a los problemas colectivamente, luchar contra una visión del mundo común centrada en el ego, temer la idea del cambio personal y que todos somos mejores cuando nos apoyamos mutuamente. Cada una de estas cosas caló hondo durante la respuesta a la pandemia por parte nuestra y de todos nuestros socios. A sabiendas o sin saberlo, nos guiamos por ellas e intentamos vivir según la cita "corre al rescate con amor y la paz te seguirá". Covid o post-covid, normal o nueva normalidad, las conclusiones del taller siguen siendo válidas para mí. Estoy agradecido por haber participado de alguna manera y los felicito por haber organizado esta profunda experiencia".*

#### CONCLUSIONES CLAVE

Las principales conclusiones de nuestros métodos de análisis y síntesis fueron muy reveladoras y nos llevaron a elaborar hojas de ruta para el cliente. Era importante reflexionar sobre estas conclusiones antes de apresurarse a "resolver" los desafíos globales, ya que sin entender cómo funcionan y aprenden estas organizaciones a nivel de sus responsables y líderes, no tiene sentido pensar en diseñar el impacto.

- **CATEGORÍAS:** Hemos observado que el intercambio a través del cual las organizaciones prevén las colaboraciones mediante la articulación de las negociaciones o los "dar" y las "tomar", se divide en las siguientes seis categorías: Producto/Contenido, Servicios, Difusión/Mercado, Gobernanza Operacional/Seguimiento, Desarrollo de Capacidades y Red.

*peace will follow. Covid or post-covid, normal or new normal the takeaways from the workshop remain timeless for me! Grateful to have been part of this in some way and kudos to you for putting together this profound experience!"*

#### KEY FINDINGS:

*The key findings through our ways of analysis and synthesis were very insightful and led to us working towards roadmaps for the client. It was important to reflect upon these findings before rushing to 'solve' global challenges as without understanding how these organisations at the level of their decision makers and leaders function and learn, it is pointless to think about designing impact.*

- **CATEGORIES:** We identified that the exchange through which collaborations were envisioned by the organisations through articulation of 'gives'/'takes' broadly fell into the following 6 categories: Product/Content, Services, Outreach/Market, Operational Governance/M&E, Capacity Building and Network.
- **PERCEPTION OF NEEDS AND GAPS:** the organisations focussed on what they thought they 'needed' or even 'wanted' at an organisational level, with a narrow focus on their individual organisational mission, vision, goals and objectives. There was very little evidence of them factoring in what was actually needed either at a futuristic, at a systemic level, or at a community level.

*There was a mismatch between the perceived 'gaps', within the organisations, which was revealed through the reflections and the 'takes' that they articulated during the exchange process. Although some of them identified gaps at foundational levels of organisational operations, structures, processes and development, what they sought for, in collaborations, were very much at a logistical/tactical level. In the 'takes' rather than understanding the ones mentioned by others in depth, for the different organisational contexts, participants chose to use them either literally or based on their assumptions without cross-checking with the organisation in question.*

- **SDGs:** No SDG came up while discussing their work, in an insightful way, and how those could be addressed through strategic partnerships and even individual actions, although there was a lot of discussion around how currently all organisations need to define their work around the SDGs. It was evident that most organisations considered SDGs as numbers to use in their reports but did not know how to connect those to their work in an in-depth way. It was interesting to note that although most organisations work around 'skills' it was almost never considered that up-skilling or re-skilling should not just happen for the proposed beneficiaries but for stakeholders within the organisation as well.
- **PERCEPTION OF COLLABORATIONS:** The organisations mostly thought of collaborations in order to make their 'gaps'

- **PERCEPCIÓN DE NECESIDADES Y LAGUNAS:** Las organizaciones se centraron en lo que creían "necesitar" o incluso "querer" a nivel organizacional, con un enfoque limitado a su misión, visión, metas y objetivos individuales. No se ha visto que tengan en cuenta lo que realmente se necesita, ni a nivel futurista, ni a nivel sistémico, ni a nivel comunitario.

Hubo un desajuste entre las "lagunas" percibidas dentro de las organizaciones, que se reveló a través de las reflexiones y las "tomas" que expresaron durante el proceso de intercambio. Aunque algunos de ellos identificaron lagunas en los niveles fundacionales del trabajo, las estructuras, los procesos y el desarrollo de la organización, lo que buscaban, en las colaboraciones, era en gran medida a un nivel logístico/táctico.

En el "tomar", en lugar de comprender en profundidad las necesidades y lagunas mencionadas por los demás, para los diferentes contextos organizativos, los participantes optaron por utilizarlas literalmente o basándose en sus suposiciones sin contrastarlas con la organización en cuestión.

- **ODS:** No se mencionó ningún ODS cuando se habló de su trabajo, de manera profunda, y de cómo podrían abordarse a través de asociaciones estratégicas e incluso acciones individuales, aunque se debatió mucho sobre cómo actualmente todas las organizaciones necesitan definir su trabajo en torno a los ODS. Es evidente que la mayoría de las organizaciones considera que los ODS son cifras que se pueden utilizar en sus informes, pero no

saben cómo conectarlas con su trabajo en profundidad. Fue interesante observar que, aunque la mayoría de las organizaciones trabaja en torno a las "competencias", casi nunca se consideró que la mejora o el reciclaje de las competencias no solo debería afectar a los beneficiarios propuestos, sino también a las partes interesadas dentro de la organización.

- **PERCEPCIÓN DE LAS COLABORACIONES:** Las organizaciones pensaron en su mayoría en las colaboraciones para fortalecer sus "lagunas", y no en un proceso que les permitiera reunirse y ver el panorama general. Se trataba principalmente de un enfoque para solucionar problemas, en lugar de enmarcar los problemas para diseñar soluciones pertinentes, viables, factibles, deseables y aplicables.

Evidentemente, las organizaciones estaban más interesadas en hablar de sí mismas o en vender sus ideas que en dedicar tiempo a conocer a las demás organizaciones o a plantearles preguntas relevantes. Si hubo preguntas, fueron de naturaleza "directa" o "binaria", con una agenda, en lugar de ser abiertas, provocativas, de sondeo y curiosas. Por ello, las respuestas se formulan casi instantáneamente, incluso antes de que las ideas tengan forma de respuesta.

Todas las organizaciones pensaron en las colaboraciones con respecto al presente y al pasado y no con respecto al futuro. Tampoco se consideraron los factores que podrían conformar el futuro. La única mención al futuro giró en torno a una mención vaga, mal informada o poco definida de las competencias futuras.

stronger, and not a process of coming together while looking at the bigger picture. It was primarily a problem fixing approach as opposed to framing the problems to design relevant, viable, feasible, desirable and actionable solutions.

The organisations evidently were more interested in talking about themselves or selling their ideas as opposed to spending time in learning about the other organisations or framing powerful and relevant questions to the other organisations. If there were questions, they were 'directing' or 'binary' in nature, with an agenda, as opposed to being open-ended, provocative, probing and curious. Due to this the responses were almost framed instantly even before the ideas were even shaped as responses.

All the organisations thought of collaborations with respect to the present and past and not with respect to the future. There was also no consideration of factors that might shape the future. The only mention of the future was around a vague, ill-informed or ill-defined mention of future skills.

Most organisations spoke primarily about what they want to take from specific organisations, but did not mention what they would give to specific organisations. What they mentioned in terms of what they have to offer was at a very generic level. Interestingly this exchange was not guided by either the complex systems thinking exercise by factoring in multiple non-linear factors nor was it guided by the reflective process they were taken through to identify the trajectory

of their organisations. Everything was framed by the 'what' and not the 'why' and hence when they explained the 'how' it was guided by the 'what' and not the 'why'.

What was completely missing from the entire discourse was how they are going to be relevant in future, in the chosen context and setting. They also did not mention how they can bring in inclusion. It was not clear as to who they wanted to include and why.

- **NOTION OF TECHNOLOGY:** There was a very generic use and understanding of technology and employability generated by technology. There were a lot of assumptions around the notion of 'digital' or 'technology'. Most of their ideas were limited to classroom interventions to be upgraded to digital content or considering 'apps' as the cure-all to all problems related to skilling or scaling. In this regard there were assumptions with respect to whether the solutions are really innovative, contextual, inclusive and user-centred. There was no consideration of digital divide or other factors that are essential for learning.

- **STORIES OF IMPACT AND EVALUATION OF IMPACT:** When the organisations were asked to share a story that best represents the voices they stand for, the nature of stories shared was very revealing. The stories shared were not evaluative of their organisations. There were claims made like propaganda with no baseline, measurable indicators or even intangible parameters to assess how their beneficiaries might have been benefited and from whose perspective. The stories they

**En D.epicentre, nos gusta enmarcar, especular e innovar sobre los futuros posibles, y utilizamos el diseño como un enfoque y no como un resultado.**

*At D.epicentre, we like to frame, speculate and innovate about possible futures. We use design as an approach, not as a result.*



La mayoría de las organizaciones habló principalmente de lo que quieren tomar de organizaciones específicas, pero no mencionaron lo que darían a organizaciones específicas. Lo que mencionaron en términos de lo que tienen que ofrecer fue a un nivel muy genérico. Curiosamente, este intercambio no se guió por el ejercicio de pensamiento sistémico complejo, al tener en cuenta múltiples factores no lineales, ni por el proceso de reflexión al que fueron sometidos para identificar la trayectoria de sus organizaciones. Todo se enmarcó en el "qué" y no en el "por qué" y, por tanto, cuando explicaron el "cómo", se guiaron por el "qué" y no por el "por qué".

Lo que faltaba en todo el discurso era cómo iban a ser relevantes en el futuro, en el contexto y el entorno elegidos. Tampoco mencionaron cómo pueden aportar inclusión. No estaba claro a quién querían incluir y por qué.

- **NOCIÓN DE TECNOLOGÍA:** Había un uso y una comprensión muy genéricos de la tecnología y de la capacidad de empleo generada por la tecnología. Había muchas suposiciones en torno a la noción de "digital" o "tecnología". La mayoría de sus ideas se limitaba a intervenciones en la sala de clases que debían actualizarse con contenidos digitales o a considerar las "aplicaciones" como la panacea para todos los problemas relacionados con la capacitación o el perfeccionamiento. En este sentido, había suposiciones con respecto a si las soluciones son realmente innovadoras, contextuales, inclusivas y centradas en el usuario. No se tuvo en cuenta la brecha

digital ni otros factores esenciales para el aprendizaje.

- **HISTORIAS DE IMPACTO Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO:** Cuando se pidió a las organizaciones que compartieran una historia que representara mejor las voces que defienden, la naturaleza de las historias compartidas fue muy reveladora. Las historias compartidas no evaluaban sus organizaciones. Se hacían afirmaciones a modo de propaganda, sin un punto de referencia, indicadores medibles o incluso parámetros intangibles para evaluar cómo sus "beneficiarios" podrían haberse beneficiado y desde la perspectiva de quién. Las historias que eligieron, a menudo, procedían de la plataforma o del sitio web de la empresa, y no de historias personales ni de cambio. Aunque se les pedía, no se mencionaban indicadores de lo que les había llevado a trazar la trayectoria de crecimiento de su "beneficiario" elegido.

No hubo ninguna conversación crítica sobre cuáles son los indicadores para medir el éxito. No se mencionó por qué eligieron un tipo de "beneficiario" concreto. Tampoco pudieron expresar claramente las consecuencias no deseadas que podrían haber creado para sus "beneficiarios".

Los factores psicológicos, sociales, emocionales, jurídicos, políticos, geográficos, culturales y ecológicos, no se tuvieron en cuenta a la hora de crear indicadores para medir el éxito o el impacto para los "beneficiarios", sino que fueron muy materialistas y unidimensionales.

*chose, often were from the company deck or website, and not personal stories nor stories of change. Although prompted, there was no mention of indicators of what led them to draw the trajectory of growth of their chosen "beneficiary".*

*No critical conversation happened around what are the indicators of measuring success. There was no mention as to why they choose a particular kind of "beneficiary". They could also not clearly articulate the unintended consequences which they might have created for their "beneficiaries".*

*Psychological, social, emotional, legal, political, geographical, cultural and ecological factors were not considered when creating indicators for measuring success or impact for beneficiaries, rather it was very materialistic and one-dimensional.*

*Although all these organisations' work eventually centres around people, surprisingly, none of them spoke about people and families they want to impact or have impacted and how in turn they have been impacted by them as well. There was no visible focus on human-centred intervention, empathy or understanding of their users or even the communities they claim to have impacted. Talking about the organisational vision, mission and value was more like a dispassionate act of chore as opposed to insightful conversations around purpose, value and learning.*

*Interestingly, in most activities, the gaze of most of the organisations was found to be that of a corporation and not that of a social organisation. Some organisations had spoken about capacity building. Instead, we feel that the*

*organisations should be strengthened through a capability building approach and competency frameworks. 'Future skills' should also be for people leading the organisations and not just their "beneficiaries".*

*Most of the future related conversations revolved around "We will", "We want to", "We plan to" kind of ideas as opposed to "What if", "How might we", "Could we", "Should we" kind of ideas. The idea of scale was only mentioned with respect to numbers and not of quality. There was no mention of any other parameters for measuring improvement as well. There was no clear thought or strategy on how to deal with uncertainty and complexity. No one spoke about what should affect their organisational futures. There was no mention of whether they even consider whether their organisations have a collective future or not.*

#### **INSIGHTS DERIVED FROM KEY FINDINGS WITH RESPECT TO FUTURE ACTION:**

*Some of the insights that emerged and hence probably would be taken into consideration while initiating and fostering collaborations would be the following:*

*There should be a strong selection, assessment and monitoring model from the consulting firm's end which can take care of the cognitive biases that might hinder better decision from both their end as funders and the partners whom they fund.*

Aunque el trabajo de todas estas organizaciones se centra finalmente en las personas, sorprendentemente, ninguna de ellas habló de las personas y familias a las que quieren impactar o han impactado y de cómo, a su vez, han sido impactadas por ellas también. No hubo un enfoque visible en la intervención centrada en el ser humano, la empatía o la comprensión de sus usuarios o incluso de las comunidades a las que dicen haber impactado. Hablar de la visión, la misión y el valor de la organización se parecía más a un acto desapasionado de trabajo que a conversaciones profundas sobre el propósito, el valor y el aprendizaje.

Curiosamente, en la mayoría de las actividades, la mirada de la mayoría de las organizaciones era la de una corporación y no la de una organización social. Algunas organizaciones habían hablado de la creación de capacidades. En cambio, consideramos que las organizaciones deberían fortalecerse mediante un enfoque de desarrollo de capacidades y marcos de competencias. Las "competencias del futuro" también deberían ser para las personas que dirigen las organizaciones y no solo para sus "beneficiarios".

La mayoría de las conversaciones relacionadas con el futuro giró en torno a ideas del tipo "lo haremos", "queremos", "planeamos hacerlo", en lugar de ideas del tipo "qué pasaría si", "cómo podríamos", "podríamos", "deberíamos". La idea de escala solo se mencionó con respecto a los números y no a la calidad. Tampoco se mencionó ningún otro parámetro para medir la mejora.

No hubo ninguna idea o estrategia clara sobre cómo afrontar la incertidumbre y la complejidad. Nadie habló de lo que debería afectar a su futuro como organización. No se mencionó si siquiera consideran si sus organizaciones tienen un futuro colectivo o no.

#### **LAS PERCEPCIONES DERIVADAS DE LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES CON RESPECTO A LA ACCIÓN FUTURA:**

Algunas de las ideas que surgieron y que, por lo tanto, probablemente se tendrían en cuenta al iniciar y fomentar las colaboraciones serían las siguientes:

Debería haber un modelo sólido de selección, evaluación y seguimiento por parte de la empresa consultora, que pueda ocuparse de los sesgos cognitivos que podrían dificultar una mejor decisión tanto por su parte, como financiadores, como por la de los socios a los que financian.

También debería haber un programa de liderazgo transformador y regenerativo para varios niveles con aprendizaje de acción para los responsables de la toma de decisiones de estos socios durante un período, en el que deberían pasar por un proceso de desaprendizaje y luego explorar formas de colaboración creativa que deberían facilitarse. En este proceso se debería intentar desarrollar estas organizaciones como organizaciones de aprendizaje. Los miembros clave de la organización deben perfeccionar sus habilidades y competencias futuras mediante un programa de formación bien diseñado y contextualizado, antes de que empiecen a impartirlas a los beneficiarios. Pero lo más importante es que se construya la confianza y la alineación.

*There should also be a transformative, regenerative leadership programme for various levels with action learning for the decision makers of these partners over a period of time, where they should be taken through a process of unlearning and then explore ways of creative collaborations which should be facilitated. In this process the attempt should be to develop these organisations as learning organisations. Future skills and competencies should be honed within the key organisational members through a well-designed contextualised training programme as well before they start imparting those to the "beneficiaries". But more importantly trust and alignment should be built.*

*Some of the key parameters or factors that should be considered while designing collaborations could be: future and strategic foresight, factors affecting the future, people, culture, context, value and long-term vision, sustainable development goals, innovation, resilience, 'why' and 'how'-systems and strategy, inclusion, relevance of collaboration based on learnings, collaborations that are unique, learnings from their experience and discoveries about each other and last but not the least a quest for how to create a community of practice and an ecosystem of learning organisations?*

*The organisational transformation - should be facilitated by a three-pronged transformational and reflective process: Share learnings from the past, Discover about each other's present - each organisations context and work from the present and a Collective curiosity about the future. The process should foster an entrepreneurial and growth mindset and hone creative confidence and help identifying some of the stated aspects within the organisations, locate their organisations in the intersections of*

*collective futures and then work towards making creative collaborations possible.*

*Over the years there have been discourses around whether the vision and the strategies laid out in the document 'The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet', which introduced the SDGs to the world, are sufficiently transformative, helping us deal with the fundamental causes of our multiple crises. There have been questions around whether sustainability alone would be sufficient or one needs to consider a regenerative future. In a systemic approach there are problems identified in the framing of the SDGs themselves, and particularly a few of them, as argued by many. Since 2020 the discourses also have been around how the 'roadmap for humanity' could be changed by a pandemic. It is important therefore to not just address one or a few SDGs but address them in an interconnected and interdependent way by addressing the very premise of the SDGs, which is dignity. In the light of Dignity being at the core of the SDGs, the foundational principle of human rights being that all human beings are equal in rights, dignity, and worth, it is important to view an organisation's work, mission, vision and values in the light of Dignity as well. In a way this can bind all the interconnected SDGs in a systemic and holistic way with well-being, empathy, fairness and inclusion at its heart. It is good to explore how far a humanistic systemic framework can guide impact organisations in terms of some of the underlying questions in development policy, particularly in relation to how much priority should be given to which part of the society and how, what kind of dignity we should be seeking from a human rights perspective, and how one should evaluate that? **1***

Algunos de los parámetros o factores clave que se deberían tener en cuenta a la hora de diseñar las colaboraciones podrían ser: la previsión futura y estratégica, los factores que afectan al futuro, las personas, la cultura, el contexto, el valor y la visión a largo plazo, los objetivos de desarrollo sostenible, la innovación, la resiliencia, el "por qué" y el "cómo" de los sistemas y la estrategia, la inclusión, la relevancia de la colaboración basada en los aprendizajes, las colaboraciones que son únicas, los aprendizajes de su experiencia y los descubrimientos de los demás y, por último, pero no por ello menos importante, la búsqueda de cómo crear una comunidad de práctica y un ecosistema de organizaciones de aprendizaje.

La transformación de la organización debe ser facilitada por un proceso de transformación y reflexión en tres vertientes —compartir los aprendizajes del pasado, descubrir el presente de cada uno, el contexto y el trabajo de cada organización desde el presente— y una curiosidad colectiva por el futuro. El proceso debería fomentar una mentalidad emprendedora y de crecimiento, y perfeccionar la confianza creativa, así como ayudar a identificar algunos de los aspectos declarados dentro de las organizaciones, situar a sus organizaciones en las intersecciones de los futuros colectivos y, a continuación, trabajar para hacer posibles las colaboraciones creativas.

A lo largo de los años se ha discutido si la visión y las estrategias expuestas en el documento "El camino hacia la dignidad para 2030: acabar con la pobreza, transformar todas las vidas y proteger el planeta", que presentó los ODS al

mundo, son suficientemente transformadoras y nos ayudan a abordar las causas fundamentales de nuestras múltiples crisis. Se ha cuestionado si la sostenibilidad por sí sola sería suficiente o hay que considerar un futuro regenerativo. En un enfoque sistémico hay problemas identificados en el marco de los propios ODS, y en particular de algunos de ellos, como argumentan muchos. Desde 2020 los discursos también giran en torno a cómo la "hoja de ruta de la humanidad" podría cambiar por una pandemia. Por lo tanto, es importante no limitarse a abordar uno o unos pocos ODS, sino abordarlos de forma interconectada e interdependiente, abordando la propia premisa de los ODS, que es la dignidad. Dado que la dignidad está en el centro de los ODS y que el principio fundamental de los derechos humanos es que todos los seres humanos son iguales en derechos, dignidad y valor, es importante considerar el trabajo, la misión, la visión y los valores de una organización también a la luz de la dignidad. En cierto modo, esto puede vincular todos los ODS interconectados de una manera sistémica y completa, con el bienestar, la empatía, la equidad y la inclusión en su centro.

Es bueno explorar hasta qué punto un marco sistémico humanista puede guiar a las organizaciones de impacto en términos de algunas de las interrogantes subyacentes en la política de desarrollo, en particular en relación con la prioridad que debe darse a qué parte de la sociedad y qué tipo de dignidad debemos buscar desde una perspectiva de derechos humanos, y cómo se debe evaluar eso. **▀**

---

#### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA / CONSULTED BIBLIOGRAPHY

- Banerjee, A.V. & Duflo, E. (2019). *Good Economics for Hard Times*. New Delhi: Juggernaut Books.
- Banerjee, A.V. & Duflo, E. (2011). *Poor Economics: Rethinking poverty & the ways to end it*. New York: Penguin Books.
- Belsky, S. (2018). *The Messy Middle: Finding your way through the hardest and most crucial part of any bold venture*. New York: Penguin Random House.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. London: Robinson.
- Glennie, J. (2015, Jan 28). The saddest thing in the world is not poverty; it's loss of dignity. *The Guardian International Edition*. <https://www.theguardian.com/global-development/2015/jan/28/dignity-sustainable-development-goals>
- Grant, A. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. London: Orion Books Ltd.
- Milojevic, I. & Inayatullah, S. (2015). Narrative foresight. *Futures*, 73, 151-162. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.007>
- Orell, D. (2017). *Economyths: 11 Ways Economics Gets it Wrong*. London: Icon Books Ltd.
- Thackara, J. (2015). *How to Thrive In The Next Economy: Designing tomorrow's world today*. London: Thames & Hudson Ltd.
- Thakurata, S. (2019). Unpacking Context in Design Research through Orality and Narrative Inquiry. *AIGA DEC, Decipher*, Vol. 1. <https://doi.org/10.3998/mpub.11688977>
- Wright, G. & Cairns, G. (2011). *Scenario Thinking : Practical Approaches to the Future*. London: Palgrave Macmillan.