

El recorrido del Equipo de proceso de Shambhala: febrero 2019 a febrero 2020

El Equipo del proceso de Shambhala

Febrero 2020

Reconocimientos: El Equipo del proceso de Shambhala quiere agradecer a todos los miembros del EP (anteriores y actuales) que hayan estado dispuestos a dar un paso adelante hacia lo desconocido para beneficiar a la comunidad Shambhala.

Índice

I.	Introducción	
II.	Iniciativas concretas del EP surgidas el 1º año.....	p. 2
III.	Algunos aprendizajes: crear espacios que funcionan.....	p. 4
IV.	Qué surge, 1ª parte: necesidad de iniciar un proceso en toda la comunidad.....	p. 5
V.	Qué surge, 2ª parte: próximos pasos potenciales para el EP.....	p. 7
VI.	Conclusiones	p. 9
VII.	Apéndices:	
	A. Resumen de las actividades del grupo de trabajo del EP.....	p. 10
	B. Metas estratégicas del Equipo del proceso.....	p. 15
	C. Resumen del borrador de 2019 sobre el Código de conducta de Shambhala.	p. 18
	D. El lha, ñen y lu de los espacios eficaces de trabajo	p. 20
	E. Pautas útiles y difíciles dentro de los grupos de trabajo del Equipo del proceso..	p. 22
	F. Impacto de las dificultades del diseño en la eficacia general del Equipo del proceso	23

I. Introducción

La comunidad Shambhala fue lanzada a una crisis en 2018. Los informes de comportamiento inadecuado de Sakyong Mipham Rimpoché y otros condujeron a la dimisión del Consejo Kalapa, en julio, y la decisión subsiguiente por parte del Sakyong de apartarse del liderazgo durante 2 años. El Consejo Kalapa saliente reunió y empoderó al [Grupo especial para la transición](#) (GET) para que ayudara a llenar el vacío de liderazgo. El primer acto del GET fue seleccionar y nombrar un [Consejo provisional](#) en octubre para gestionar las necesidades legales y fiduciarias de Shambhala y, en segundo lugar, reunir un [Equipo del proceso](#) y [Comité directivo](#) a finales de 2018 y principios de 2019 para ayudar a la comunidad a descubrir lo que necesitaba en ese momento. Este informe detalla el trabajo del Equipo del proceso (EP) desde la fecha en que nos hicimos cargo, el día de Shambhala en febrero de 2019 hasta febrero de 2020.

El [EP está compuesto por personas voluntarias](#) de todo el mándala de Shambhala con una aspiración de contribuir a explorar maneras de apoyar a la comunidad y encontrar una senda hacia adelante. Desde que comenzamos a trabajar juntos se han expresado muchos puntos de vista distintos u opuestos sobre lo que debería o no debería cambiar en Shambhala, lo que significaría “avanzar” y si se podrían transformar, y de qué manera, nuestras relaciones sociales, prácticas culturales y estructuras para estar más acordes con nuestros valores budistas Shambhala. En vez de intentar llegar a *respuestas* finales en estos impulsos contradictorios, nos centramos en el mandato recibido de desarrollar *procesos* cuerdos y serviciales para explorar colectivamente los cambios necesarios. Las [Declaraciones sobre la misión y la](#)

[visión del EP](#) (véase el Apéndice B), desarrollados por el Grupo de trabajo de los Estatutos, refleja este empeño.

Algunos Grupos de trabajo del EP (GTs) estaban operativos en mayo de 2019, reuniéndose periódicamente y trabajando juntos tanto para desarrollar las relaciones dentro de sus grupos como en establecer y, después, progresar, para conseguir los objetivos de su trabajo respectivo. Pueden leer los [informes bimensuales de los GT](#) del año pasado en la [página web del EP](#). A continuación destacamos las principales iniciativas que han cristalizado durante nuestra etapa.

Las experiencias de trabajar en el EP nos parecen variadas aunque nunca ha faltado el corazón ni la pasión, el aprendizaje profundo y la realización, una buena dosis de frustración y un sentido de respeto mutuo por la bondad fundamental de cada uno. Ofrecemos este documento como manifestación de la autorreflexión colectiva y aspiración por la Sociedad Iluminada.

II. Iniciativas concretas del EP surgidas el 1º año

Aunque el Apéndice A proporciona un relato más completo de las actividades del EP a lo largo del año pasado, este breve resumen destaca algunas iniciativas concretas que han acumulado impulso y energía en esta etapa.

Grupo de apoyo al Código de conducta (GACC)

El Grupo de apoyo al Código de conducta (GACC), junto a otros grupos y personas del EP, reconoce que se han producido abusos, comportamiento indebido grave y falta de transparencia en nuestra comunidad, que la gente ha resultado perjudicada y que se ha roto la confianza. Los miembros del GACC se han dedicado, desde mayo de 2019, a desarrollar una nueva Política del Código de conducta y del procedimiento basada en los principios del guerrero de Shambhala. En consecuencia propusieron al Consejo un borrador de Código de conducta que se aplica a todo el mundo en Shambhala y que todo el mundo tiene la responsabilidad de mantener. El marco del borrador incorpora políticas concretas relacionadas con quienes tienen puestos de autoridad, protección de la infancia, comportamiento sexual indebido y discriminación, además de un procedimiento sistemático, justo, transparente y atento para gestionar las reclamaciones (véase el Apéndice C para leer un resumen y los principios de este Código de conducta).

Grupo de trabajo sobre la Teoría U

Con el fin de apoyar el mandato del EP de iniciar procesos para la transformación y sanación de la comunidad, un grupo de miembros del EP se reunió para explorar las opciones de una metodología, aplicable a todo el sistema, en el que la sangha pudiera participar. En un momento dado eligieron la [Teoría U](#), un planteamiento basado en la conciencia para el cambio transformador. Unos 400 shambhalianos se inscribieron en septiembre en un [curso “u.Lab” 1x](#) gratuito para forjar las capacidades de diálogo, la reflexión profunda y la toma de decisiones en grupo que fuera inclusiva. Surgieron varios [“hubs de Shambhala”](#) espontáneos y alrededor de veinte equipos se han inscrito en el [curso u.Lab 2x](#) en el que podrán probar las ideas emergentes para aplicarlas a dificultades concretas dentro de Shambhala.

Para ampliar el impacto de la Teoría U, personas y grupos del EP están explorando la viabilidad de reuniones regionales, además de un proceso en la sangha amplia que podría llevar el trabajo de los grupos del EP hasta un compromiso en toda la comunidad y activar voces nuevas, energía nueva y nuevos proyectos que surjan.

El Grupo de trabajo de las encuestas

El Grupo de trabajo de las encuestas (GTE) trabajó intensivamente durante muchos meses con el PE y el Consejo de Shambhala para desarrollar tres encuestas principales. La [encuesta inicial](#) la recibieron casi 9.000 socios/as actuales de Shambhala, de los que 3.150 (35%) terminaron la encuesta. Tras ésta se envió una [encuesta sobre Cuidados y conducta](#) en julio de 2019, que terminaron 2.736 personas. La última encuesta comunitaria, cuyo análisis se está realizando al escribir este resumen, invitaba a participar a todos/as los/as socios/as actuales y antiguos de la comunidad.

El Grupo de trabajo de los Estatutos

El Grupo de trabajo del EP sobre los Estatutos ha buscado mejorar la coherencia, la eficacia y la transparencia del PT en conjunto a través de la creación de un '[Equipo para los estatutos](#)' que guiara al EP y su trabajo para avanzar. Como parte de este esfuerzo desarrollaron un proceso para determinar las metas estratégicas y los objetivos que se compartieron con los grupos de trabajo del EP. El Grupo de trabajo sobre los Estatutos ayudó entonces a recoger esta información por todo el EP con el fin de mejorar la coherencia de las actividades del EP y aclarar su propósito, sus logros y los objetivos futuros (Véase el Apéndice B donde figuran las metas estratégicas finales del Grupo de trabajo).

El Comité directivo del Equipo del proceso (CDEP)

El CDEP comenzó a trabajar centrándose principalmente en crear y reunir "grupos de trabajo" sobre cuatro campos de temas recomendados por el GET (Sanación y aprendizaje comunitarios, cambio cultural, gobernanza y construcción comunitaria). Un Grupo de trabajo del EP identificó y, a mediados de 2019, el CDEP apoyó adoptar la "[Teoría U](#)" (una metodología de cambio, basada en la conciencia, con lazos en Shambhala) como método para forjar la capacidad e involucrar a la comunidad en procesos de transformación. El CDEP también trabajó para construir relaciones con el Consejo y otras entidades dentro de Shambhala, y desarrolló varios medios de comunicación para la comunidad, empezando por una dirección de correo-e (ProcessTeam@shambhala.info) y una [página web](#) en la que colgamos información sobre nuestro trabajo, empezando por las [actas de las reuniones del CDEP](#), toda la [información actualizada de los grupos de trabajo del EP](#), información sobre la [Teoría U](#) y [experiencias comunitarias](#).

Además el CDEP se puso en contacto con el Sákyong en diciembre de 2019 para pedir que se involucrara en el trabajo relacionado con el EP al comenzar un proceso de reconexión con la comunidad. El secretario del Sákyong, David Brown, respondió a continuación diciendo que el Sákyong estaba agradecido por el trabajo del EP y por la solicitud de abrir un diálogo, realizaba por el CDEP, y que deseaba trabajar a través del Consejo de Shambhala sobre los procesos colectivos comunitarios.

Este informe es el “proyecto final” del CDEP y consta de un resumen del trabajo del EP en 2019 y recomendaciones para el año próximo. Se espera que varios miembros del CDEP dejen su tarea y quizá se necesiten estructuras nuevas para continuar este trabajo.

Resumen

Esta breve reseña no cubre todas las actividades del EP aunque facilita ejemplos de algunas iniciativas que se materializaron el año pasado. Nuestro trabajo ha sido difícil de punta a cabo pero, como hemos llegado a conocer y desarrollar confianza entre nosotros, hemos iniciado algunos proyectos diseñados para involucrar a la comunidad global en trabajar hacia el cambio positivo. Pueden leer un resumen más completo en el Apéndice A. Destacaremos algunas lecciones aprendidas en las secciones que figuran a continuación y dónde puede tener éxito nuestro trabajo a partir de aquí para beneficiar a la comunidad Shambhala.

III. Aprendizajes clave: crear espacios que funcionan

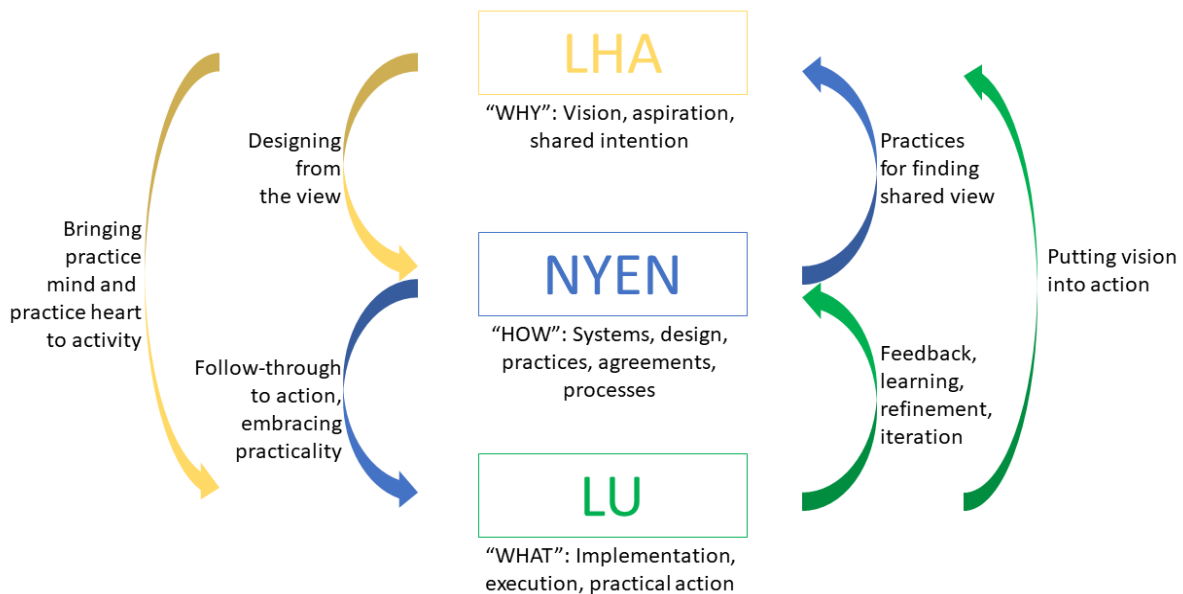
Muchos aprendizajes clave que tienen los miembros del EP se refieren a la importancia de crear espacios eficaces de trabajo o “espacios que funcionan”. Un *espacio de trabajo* en este contexto se refiere a cualquier proyecto, equipo, grupo, proceso o iniciativa que quiera aportar un beneficio definido a través del trabajo que tiene resultados concretos, como un equipo dirigente de un centro Shambhala, un grupo de voluntarios que organiza una recaudación de fondos, el Consejo de Shambhala, un Grupo de trabajo del Equipo del proceso o el Equipo del proceso en sí.¹

Se pueden comprender los contornos de un espacio de trabajo eficaz en Shambhala utilizando los conceptos conocidos de *lha*, *ñen* y *lu*:

- *Lha* es la visión de un espacio de trabajo o el “*por qué*” existe, incluyendo una comprensión y una descripción clara de las necesidades y cuestiones a las que se referirá y el beneficio que aspira a proporcionar.
- *Ñen* es los medios hábiles, el “*cómo*” funciona un espacio de trabajo, es decir, de acuerdo con los sistemas, prácticas, acuerdos y procesos diseñados.
- *Lu* es la acción práctica, el “*qué*” hace un espacio de trabajo en un momento dado, según su visión, su diseño, sus recursos y las realidades prácticas con las que se encuentre.

Diagrama de un espacio de trabajo eficaz en Shambhala

¹ Para más detalles sobre estos conceptos tal como se aplican a los espacios de trabajo de Shambhala, véanse los Apéndices D a F.



Basándose en esta estructura, véase el Apéndice E para leer la descripción de las pautas, tanto útiles como difíciles, que han surgido dentro de los Grupos de trabajo del Equipo del proceso, tal como las identificaron con sus opiniones los miembros del Equipo del proceso, y véase el Apéndice F para conocer el análisis de las dificultades del diseño a las que se enfrentó el Equipo del proceso, en conjunto, en este primer año.

Este marco también apoya estructurar el gran volumen de opiniones directas, recogidas por los miembros del EP, con sugerencias concretas de diseño en el trabajo que realizamos juntos para avanzar, tal como se indica en las secciones siguientes.

IV. Qué surge, 1ª parte: necesidad de iniciar un proceso en toda la comunidad

Mientras escribimos esto, nadie sabe exactamente cómo se manifestará el EP y su trabajo en el 2º año. Sean cuales sean los pasos siguientes, lo que surge puede y debe basarse en lo que hemos aprendido y explorado hasta la fecha como miembros del EP, concretamente su implicación para involucrar a la comunidad.

Con esta finalidad el CDEP recogió las intuiciones y puntos de vista de los miembros del EP por varios métodos: tres llamadas a "todo el EP" a través de Zoom, información actualizada de forma bimensual de los Grupos de trabajo (GT), llamadas de los convocantes de GT, un documento con reflexiones de los convocantes de GT, metas estratégicas propuestas por los GTs al Grupo de trabajo sobre los Estatutos y sugerencias de personas y GTs a través de la página web y del correo-e.

Las opiniones, tanto de los miembros del EP como de otros socios comunitarios, han destacado reiteradamente la necesidad del EP de involucrar más profundamente a la comunidad Shambhala en sentido amplio. Esto ha resultado bastante difícil durante el primer año, en parte por cuestiones de

poder, legitimidad y transparencia, relacionadas con el diseño del EP, además de las dificultades sustanciales de la comunicación a toda la sangha.

A pesar de las dificultades está claro que satisfacer la misión del EP de facilitar el cambio positivo en Shambhala exige un proceso inclusivo y de toda la comunidad, con el objetivo de ayudar a todas las partes a sanar el daño pasado, reparar juntos la base de la confianza y comenzar a co-crear una comunidad Shambhala más fuerte.

Descripción general de la propuesta de proceso para toda la comunidad

Los procesos para involucrar a la comunidad siguen en fase de diseño y probablemente necesitarán adoptar muchas formas. Lo principal es que *necesitamos escuchar muchas voces diferentes en la comunidad al intentar crear un futuro nuevo para Shambhala*. El proceso de involucrar a todos los socios comunitarios debe ser abierto, auténtico e inclusivo, basado en las enseñanzas de Shambhala de la sabiduría y la compasión, que incluya nuestra práctica de la atención (*mindfulness*) y la conciencia al compartir el corazón y la mente con los demás. Podemos aprender juntos, a través de este recorrido constante de colaboración, cómo guiar a la comunidad al relacionarnos auténticamente con las cuestiones de conducta, sanación, reconciliación, relaciones económicas con los centros urbanos, ofrendas de prácticas y liderazgo comunitario.

Estructura y diseño potenciales de los procesos para toda la comunidad

Todo proceso que afecte a la sangha entera, iniciado para proporcionar sanación a la comunidad, implicará un compromiso y unos recursos significativos por parte de quienes tienen el poder de tomar decisiones en Shambhala: por tanto, debe haber un mandato y empoderamiento clara del Consejo.

El proceso exigirá coordinación. Para reunir a un equipo de coordinación, los miembros del EP sugirieron las siguientes consideraciones:

- Contratar a un practicante de dharma, como mínimo, que tenga capacidad para facilitar un cambio comunitario a gran escala
- Incorporar personas con capacidad en gestión de proyectos y los aspectos técnicos de comunicaciones basadas en la web
- Incluir una persona, como mínimo, que estuviera implicada en organizar y apoyar la iniciativa del primer año de la Teoría U.
- Incluir una persona, como mínimo, del Comité directivo del Equipo del proceso en 2019 y una o más del EP más amplio
- Contratar a un practicante de dharma con capacidad de análisis narrativo o de tomar nota para recoger las intuiciones cualificadas de las iniciativas en todo el mándala. Un registro preciso de la sabiduría que se genera en la base podría contribuir a la construcción de la comunidad local y global, compartiendo las lecciones aprendidas, y el empoderamiento
- Esforzarse en equilibrar un equipo de tamaño viable y la capacidad de representar a una variedad de circunscripciones (por ejemplo, a nivel regional)

Realizar esta iniciativa para toda la comunidad exigirá facilitadores entrenados. Alrededor de 400 personas de la sangha se inscribieron en el u.lab del otoño en 2019 (mencionado previamente) y muchas de esas personas, además de gente formada en otros tipos de intercambio y diálogo (shastris y

acharyas incluidos), podría guiar las conversaciones a nivel local y regional con apoyo del equipo coordinador.

Por añadidura muchos miembros activos del EP han aprendido de primera mano lecciones sobre “lo que funciona y lo que no funciona” para forjar la confianza y colaborar de forma fructífera con las diferencias de opinión y geografía. El proceso de toda la comunidad debería buscar y valorar la contribución de los miembros del EP que deseen participar.

Posibilidades recomendadas para involucrar a la comunidad

Entre las sugerencias concretas para involucrar a la comunidad figuran:

- Planificar y fechar retiros regionales en 4-5 sitios (inicialmente) para hablar del borrador de Código de conducta y otros temas que surjan, como la reconciliación, la sanación, el cambio cultural y el crecimiento. Los retiros deberían ser lo más baratos posible y ofrecer becas, adaptadas a las necesidades, para asistir.
- Ofrecer seminarios en internet (*webinar*) gratuitos o patrocinados para quienes no pueden asistir a un retiro regional, y posibilitar la participación directa y remota, apoyada en internet.
- Crear un conjunto de recursos para los centros urbanos (por ejemplo, manual de procedimiento para comprender los vínculos legales y económicos entre centros urbanos y los SGS, indicaciones para tomar decisiones en colaboración y mantener diálogos sobre temas que afecten a las comunidades locales). Algunos recursos se han empezado a recoger en la [página web del EP](#)
- Establecer mecanismos de investigación y opinión, posiblemente a través de “embajadores” comunitarios, para evaluar la salud de nuestros 200 centros y grupos urbanos, aproximadamente, explorar cómo se los puede apoyar para que sigan siendo viables, y recoger y compartir sus puntos de vista, experiencias y experimentos con el mándala en conjunto.
- Hablar sobre la posibilidad de una asamblea o consejo comunitario de la ciudadanía de Shambhala como forma de expandir la implicación de la comunidad y la contribución y opinión sobre cuestiones que afectan a la comunidad en conjunto.
- Apoyar a la comunidad para construir medios de conectar con los demás en los grupos locales, los grupos de trabajo y las personas (por ejemplo, llamadas en Zoom, página web) de modo que la información y las ideas se puedan extender.
- Proporcionar información clara sobre cómo los procesos comunitarios alimentarán en las decisiones que tome el Consejo y los SGS, además de cómo los socios comunitarios puedan unirse al EP.

Iniciativas emergentes como vehículos para el proceso de toda la comunidad

Los esfuerzos actuales del EP y de los participantes de u.Lab, entre otras posibles iniciativas, pueden servir como medios para involucrar a la comunidad, concretamente:

- Presentar el Código de conducta propuesto a la comunidad a través de un proceso de diálogo, el Grupo de apoyo al Código de conducta (GACC) y la nueva directora de cuidados y conducta comunitarios podrían desarrollar planes para las conversaciones en comunidad a nivel local sobre el Código de conducta y determinar las necesidades de formación relacionadas con el Código de conducta

- Involucrar a la comunidad en una conversación sólida sobre las ofertas de práctica y educación, coordinada con Charlie Goetzl y Jeff Scott. El GT de la senda, las enseñanzas y las prácticas ha comenzado este proceso.
- Explorar maneras de apoyar la economía y la salud comunitaria de los centros urbanos. El grupo de economía y legislación ha comenzado este proceso.
- Ensayar las propuestas “para toda la comunidad” que surgieron de otras actividades del Grupo de trabajo del EP en 2019.
- Ensayar las ideas que surgieron de los grupos que participan actualmente en el u.Lab 2x

Aunque las ideas que se indican aquí siguen siendo principalmente ideas, hay muchos/as shambhalianos/as dedicados/as en el EP y en la comunidad que están emocionados ante la perspectiva de llevar a la realidad estas ideas.

V. Qué surge, 2ª parte: próximos pasos potenciales para el EP

Esta sección consiste en una recopilación de recomendaciones para avanzar en este año nuevo respecto al trabajo del EP, da igual la forma que adopte. Es importante tener en cuenta que no hay consenso en el EP sobre estas recomendaciones, habida cuenta del amplio panorama de puntos de vista entre las personas. Sin embargo hubo tendencias identificables en las opiniones que se recogen aquí.

Mientras continúa el trabajo iniciado por el EP, será esencial establecer algunas condiciones básicas:

- Desarrollar una visión compartida de las cuestiones que hay que afrontar dentro del ámbito del equipo
- Determinar cómo se coordinará el trabajo (por ejemplo, con un comité directivo, un “círculo coordinado” compuesto de convocantes u otra forma)
- Desarrollar una visión compartida del mandato, el papel, la autoridad, la función, el alcance del trabajo, la duración del ejercicio y métodos para tomar decisiones en el equipo y entre el equipo y el organismo coordinador
- Alcanzar un acuerdo oficial con el Consejo sobre los terrenos y líneas de autoridad y responsabilidad del EP
- Establecer un medio de comunicación y coordinación periódica con el Consejo y el equipo relevante de los Servicios globales de Shambhala (por ejemplo, el director de operaciones o de Cuidados y conducta comunitarios) y entre los variados grupos del EP, empezando por su organismo coordinador (por ejemplo, a través de una llamada trimestral en Zoom para todo el EP y el Consejo)
- Crear criterios claros y requisitos para ser miembros del EP, además de los procesos de darse de baja y dar las gracias a los miembros salientes e invitar a nuevos miembros
- Contratar una persona del equipo, como mínimo, a través de la colaboración con los miembros actuales del equipo, para ayudar en las tareas administrativas, necesarias pero que implican tiempo

Continuación del trabajo de los Grupos de trabajo el Equipo del proceso

Los Grupos de trabajo del Equipo del proceso han planteado metas estratégicas (Véase el Apéndice B) y objetivos que describen las áreas de su trabajo constante, y están en posición de sacar adelante este trabajo como resumieron en los [Estatutos del EP](#).

Valores fundamentales

Hay un acuerdo generalizado dentro del Equipo del proceso de que todo trabajo futuro del EP debe encarnar las prácticas y valores fundamentales del dharma Shambhala y budista. Entre estos valores figuran la amabilidad, la honradez, el sentido del humor, la transparencia, la compasión, la apertura, el agradecimiento y la disposición para aprender de las experiencias de distintas personas, voces, puntos de vista y sendas.

Papel y misión

A pesar de la co-creación de las [Declaraciones sobre la misión y visión del EP](#), sigue habiendo tensiones dinámicas entre planteamientos de que el trabajo del EP implica *escuchar profundamente* frente a *la defensa*, y entre ver al EP como proveedor de *procesos* (como la Teoría U) para que la sangha amplia se involucre en cuestiones fundamentales de Shambhala frente a explorar y defender *soluciones* a esas cuestiones. Mientras hay quien propone dividir al EP en grupos según los distintos planteamientos, la mayoría querría explorar más e intentar resolver esta tensión y buscar un punto de vista compartido. El propósito fundamental del EP se podría volver a examinar, dado este contexto.

Mandato y autoridad

Hay acuerdo casi universal de que hay que aclarar y fortalecer la relación entre el EP, su organismo coordinador y el Consejo. Es esencial la comunicación directa y frecuente. Se deben establecer áreas de responsabilidad y autoridad para que el EP sea eficaz y, al mismo tiempo, se debe permitir que el EP y su organismo coordinador funcionen de forma independiente dentro de sus áreas de responsabilidad.

Composición y miembros

Otro terreno de tensión dinámica son los puntos de vista diferentes del EP como organización de base que representa a la sangha frente a una colección de expertos que se enfrentan a problemas concretos. Los grupos de trabajo actuales, organizados por temas, han emulado eso último y producido resultados mixtos. Aunque algunos grupos han sido productivos, hay una percepción común de que el EP ha estado “trabajando en solitario” de forma que ignora con mucha frecuencia la interdependencia de los temas (por ejemplo, los modelos de gobernanza y sanación), y eso ha conducido a que quienes están fuera de los grupos tengan la sensación de que no se ha escuchado su voz, ni mucho menos las voces de la comunidad.

Esta tensión quizá se resolviera volviendo a pensar cómo se subdivide el trabajo del EP. Tiene cierto apoyo una propuesta de que el trabajo del EP se subdivide por capacidades y función en vez de temas: por ejemplo, subdividir las conversaciones por facilitadores de la sangha, investigadores y recopiladores de información, especialistas en consultoría, comunicación, etc. Cada grupo funcional mantendría en mente todos los temas, alineando su trabajo con metas acordadas, objetivos e iniciativas en Shambhala. Entonces esta estructura organizativa podría determinar, más naturalmente, los criterios para ser miembro y los procedimientos para invitar a miembros nuevos, incluyendo la posibilidad de representación de centros y grupos locales.

Gobierno del equipo de proceso interno

El papel, la composición y la autoridad del comité directivo o de cualquier grupo futuro de coordinación central sigue siendo un elemento de fricción dentro del EP. Aunque resulte obvio para muchas personas que la coordinación entre iniciativas es crucial, está menos claro cómo se manifiesta esta coordinación en la toma actual de decisiones, y el poder y autonomía de los grupos. (Varios miembros indican que, a este respecto, el EP es un microcosmos de la sangha en sentido amplio) Aunque la “jerarquía natural” forma parte de las enseñanzas y de la cultura de Shambhala, hay desacuerdo sobre si las prácticas históricas de Shambhala en jerarquía y control son viables en el contexto del EP. Estas preocupaciones son el trasfondo de cómo podría funcionar el EP en este año nuevo.

Otro terreno de dificultad sustancial para el EP es alcanzar un acuerdo sobre los procesos de toma de decisión aunque se entiende generalmente que es esencial. Se ha demostrado que hay que invertir mucho tiempo en ello o que es imposible conseguir un consenso en una situación en que la gente mantiene enérgicamente diferentes puntos de vista sobre la misión y los objetivos del EP.

Entre algunas sugerencias ofrecidas por miembros del EP para mejorar los trabajos internos del mismo figuran:

- Constituir un organismo de coordinación para el EP, posiblemente compuesto por delegados nombrados y grupos de trabajo. Frente al actual CDEP, podrían rotar los miembros del grupo coordinador. La función del actual CDEP sería coordinar, no dirigir
- Mantener reuniones o conferencias presenciales con todo el EP para establecer y alimentar las relaciones de trabajo
- Establecer procesos de toma de decisión dentro de los grupos que destaquen el diálogo y el surgimiento de la sabiduría del grupo, y que recorran una senda intermedia entre el consenso y la regla de la mayoría (por ejemplo, la sociocracia, los modelos consensuados). Una vez establecido un proceso oficial de toma de decisiones, se debería esperar una adhesión razonable a ese proceso
- Explorar mecanismos de comentarios y opiniones, basados en el dharma, que permitan que la gente se sienta escuchada y valorada, aunque no “consigan lo suyo”
- Apoyarse unos a otros en prestar atención a la tendencia de dominar las conversaciones, los procesos y los grupos de trabajo, con sensibilidad hacia el efecto silenciador potencial de tal comportamiento
- Examinar y llegar a acuerdos entre los miembros del grupo sobre el equilibrio adecuado entre confidencialidad y transparencia en las deliberaciones
- Crear consejos asesores o “consejos comunitarios de resonancia” para cada grupo de trabajo en los que estén incluidos los representantes de quienes están afectados por este trabajo
- Invitar, animar y acoger la implicación y participación de todos los miembros de la sangha en las futuras conversaciones, grupos de debate y puestos de autoridad

VI. Conclusiones

Aunque el borrador de este documento se realizó de forma inclusiva, aprovechando los comentarios de todo el Equipo del proceso, no es un documento “de consenso”. El punto de vista de unos pocos

miembros del EP difiere significativamente de lo que hemos compartido aquí. Trabajar con las diversas perspectivas ha proporcionado una ocasión tremenda para aprender y compartir con la comunidad Shambhala cómo podemos abrir el corazón y la mente a unos y otros a través de las diferencias. Hemos trabajado juntos con enorme espíritu, esfuerzo y buena fe y estamos orgullosos/as de nuestros logros. También agradecemos lo que hemos aprendido juntos y las maneras en que estamos comenzando a experimentar la sociedad iluminada, en el trabajo diario y semanal.

Este año que comienza estamos deseando involucrarnos más profundamente con la comunidad Shambhala en conjunto, y ayudar a crear espacios eficaces para que procesemos como comunidad las dificultades a las que se enfrenta Shambhala. Agradecemos que haya leído este documento, y animamos su opinión y su participación al avanzar juntos.

Apéndice A: Resumen de las actividades de los Grupos de trabajo del EP

Este apéndice ofrece más detalles sobre las actividades clave emprendidas por el Equipo del proceso (EP) en el primer año. Aunque hay muchas otras perspectivas y experiencias de las que mantienen los más de 80 miembros del EP, hemos aspirado a captar los elementos clave en este breve resumen. Se puede encontrar toda la [información actualizada de los GT](#) desde 2019 en la [página web del EP](#), incluida la correspondiente a los grupos de trabajo que no figuran aquí.

Grupo de apoyo al Código de conducta

El trabajo del Grupo de apoyo al Código de conducta (GACC) se basa en un reconocimiento de que los abusos, el comportamiento indebido grave, la falta de transparencia y el mal uso del poder se han producido en nuestra comunidad, que la gente ha resultado perjudicada y que se ha roto la confianza. Esto se reflejó plenamente en las respuestas de la comunidad a la encuesta de 2019 sobre Cuidados y conducta, a cuyo análisis han contribuido miembros de nuestro grupo.

El buen comportamiento es la base de una buena sociedad humana. Desde mayo de 2019 nos hemos dedicado a desarrollar una nueva Política y proceso del Código de conducta, basada en el principio del guerrero de Shambhala. Este nuevo Código de conducta expresa claramente tanto el buen comportamiento como el comportamiento indebido. Se basa en los principios de rendición de cuentas, transparencia, inclusión y cuidados que, en conjunto, puede proporcionar una senda para restablecer y establecer la confianza, que es el cimiento para construir una comunidad sana, digna y vital.

Después de un período de seis meses, mientras intentamos encarnar estos principios en nuestro propio trabajo, el GACC propuso al Consejo un borrador de Código de conducta que se aplica a todo el mundo en Shambhala, que todo el mundo tiene la responsabilidad de mantener. El marco del borrador incorpora políticas concretas relacionadas con quienes tienen puestos de autoridad, protección de la infancia, comportamiento sexual indebido y discriminación, además de un proceso sistemático, justo, transparente y atento para gestionar las reclamaciones en el nuevo proceso de Código de conducta. El proceso también establece estructuras que funcionarían a nivel local, regional e internacional. También incorpora comportamientos prohibidos que tendrán consecuencias para quienes violen esos comportamientos. Pueden ver el resumen completo del nuevo Código de conducta de Shambhala en el Apéndice correspondiente.

El GACC comenzó como Grupo especial sobre el Código de conducta dentro del Equipo del proceso y, en noviembre, el Consejo los nombró para apoyar el proceso de puesta en marcha. Aunque este borrador de políticas y procedimientos no ha sido aprobado aún claramente por el Consejo, lo ha aceptado como base de trabajo para explorar la conversación en comunidad, la mejora, la puesta en práctica y la integración. El GACC, en colaboración con la recién nombrada directora de Cuidados y conducta comunitarios, está deseando conversar con la comunidad y recibir opiniones sobre estas propuestas en el futuro más inmediato.

(Véanse los Apéndices C.1 y C.2 donde se encuentra una descripción que muestra cómo se relacionan entre sí la política y los documentos del proceso del CdC y una lista de los principios que se han entretreído en el CdC)

Grupo de trabajo sobre la Teoría U

Un grupo de miembros del EP, expertos en el cambio transformador de los sistemas, se reunió para explorar cómo toda la sangha podría participar en semejante iniciativa de cambio, como indicaba nuestro mandato. Tras sopesar posibilidades, como la Investigación de la acción preparatoria, la Investigación de valoración y la Búsqueda futura, en un momento dado elegimos una metodología basada en la conciencia, llamada [Teoría U](#). Aunque estos planteamientos comparten muchas características, [vimos la Teoría U como especialmente útil y relevante](#). Concretamente es importante el hecho de que sus valores están alineados en gran medida con Shambhala como comunidad contemplativa (de hecho, algunos tienen su origen en Shambhala), complementa nuestras prácticas actuales de sabiduría y alienta la participación amplia y una diversidad de puntos de vista. Además, los/as socios/as de la sangha se pueden entrenar a través del [curso gratuito de introducción al u.Lab](#) que proporciona el Presencing Institute, dirigido por un equipo donde se encuentra la acharya Arawana Hayashi. Nos pareció que completar la formación significaría, como mínimo, que los participantes podrían llevar estos métodos (escucha profunda, diálogo generador, hacer prototipos, etc.), con ayuda, a sus propias sanghas, reuniones regionales, retiros y demás. Sin embargo también teníamos una intención a largo plazo: que esos miembros entrenados de la sangha pudieran actuar como facilitadores en un proceso eventual de toda la sangha.

Unos 400 shambhalianos (empezando por la mayoría del CDPE y algunos miembros del EP) terminaron la formación introductoria (u.Lab 1x). Surgieron varios “[hubs de Shambhala](#)” espontáneos, apoyados por un equipo de “anfitriones del hub”. Prevalció el entusiasmo, el lungta alzado y la emoción, muchos han hablado de maneras de poner en marcha la formación en su propio contexto local. Además, alrededor de veinte equipos se han inscrito en el [curso u.Lab 2x](#) en el que realizarán prototipos de las ideas emergentes para aplicarlas a dificultades concretas dentro de Shambhala. En este momento, enero de 2020, personas y grupos del EP están trabajando en formas de apoyar a los participantes en la formación y ampliar el alcance de nuestro trabajo con la Teoría U. Respecto a esto último, estamos explorando la viabilidad de reuniones regionales múltiples donde los participantes puedan ampliar el ámbito de participación al hacer prototipos, por ejemplo desarrollando vídeos breves, no técnicos, de formación y demás. Por último, aunque no es menos importante, seguimos trabajando para diseñar un proceso de toda la sangha que se base en la conciencia, que abrace la escucha profunda y centre el diálogo generador con el fin de (a) llevar el trabajo de los grupos del EP (empezando por el borrador del nuevo Código de conducta) hasta un compromiso en toda la comunidad y (b) activar voces nuevas, energía nueva y nuevos proyectos que surjan.

El grupo de trabajo de las encuestas

El Grupo de trabajo de las encuestas (GTE) trabajó intensivamente durante muchos meses con el PE y el Consejo de Shambhala para desarrollar tres encuestas principales. Fue un trabajo que supuso resolver los problemas de las preguntas conceptuales y técnicas necesarias para construir semejante encuesta y

traducirla para que pudieran participar quienes hablan otra lengua materna que no sea el inglés. Recibieron la [encuesta inicial](#) casi 9.000 socios/as actuales de Shambhala, de los que 3.150 (35%) terminaron la encuesta. Tras ésta se envió una [encuesta sobre Cuidados y conducta](#) en julio de 2019, que terminaron 2.736 personas. La última encuesta comunitaria, cuyo análisis se está realizando al escribir este resumen, explora la situación personal de la gente, su relación y experiencia con el centro al que están adscritos, y su relación y experiencia con la organización internacional de Shambhala. Se invitó a participar a todos/as los/as socios/as actuales y antiguos de la comunidad.

El Grupo de trabajo de los Estatutos

Una de las metas del Grupo de trabajo del EP sobre los Estatutos durante este año ha sido mejorar la coherencia, la eficacia y la transparencia del PT en conjunto. Hemos buscado captar acuerdos compartidos que puedan formar la base de un “Equipo de Estatutos” para guiar al EP y su trabajo de avanzar. Parte de este trabajo ha consistido en desarrollar un proceso que estableciera las metas estratégicas y los objetivos que compartimos con los grupos de trabajo del EP. El Grupo de los Estatutos contribuyó entonces a recoger esta información en todo el EP para mejorar la coherencia de las actividades del PT y aclarar su propósito, sus logros y sus objetivos futuros (Véase el Apéndice B para leer las metas estratégicas del EP. Los estatutos completos del EP se encuentran en nuestra [página web](#)).

Grupo de trabajo sobre métodos de diálogo

El Grupo de trabajo sobre métodos de diálogo pasó los primeros meses de su mandato desarrollando los recursos que se pudieran compartir con el EP amplio y con la sangha. Teníamos la intención de proporcionar un compendio básico de principios con los que pudiéramos expresar las diferencias, escuchar profundamente los puntos de vista ajenos y mantener conversaciones amables que abrieran posibilidades, en vez de que la gente se encerrara en certezas simplistas y dogmáticas. Con una orientación y métodos de diálogo esperamos apoyar la conciencia de la gente y la capacidad de trabajar con la mente, el corazón y el cuerpo. Exploramos los ejercicios de escucha profunda, diálogo, trabajo físico y narración de historias. Se pueden encontrar artículos breves y ejercicios en la página web del EP (<https://shambhala-process-team.org/dialogue/>).

Subgrupo de modelos de gobernanza (SMG)

A lo largo del año pasado el SMG ha estado en el “descenso de la curva de la U”, como se dice en la Teoría U, es decir, hemos recogido información de varias maneras. Entre nuestras acciones y logros, más allá de lo que hayan hecho también otros GTs, figura:

- Recopilar una biblioteca de textos sobre gobernanza, tanto dentro como fuera de Shambhala
- Aclarar conceptos necesarios como bloques de construcción para un modelo o modelos (por ejemplo, “¿qué es la gobernanza?”, diferencia entre gobernanza y administración, “¿qué es Shambhala” etc.) e identificar los acuerdos y diferencias de visión respecto a esos conceptos entre los miembros del grupo
- Asesorar al Consejo sobre la creación de un Grupo de candidaturas en el mándala para reclutar y contratar nuevos miembros del Consejo

- Entrevistar y cotejar información anónima de entrevistas de casi 40 personas que han mantenido distintos puestos de responsabilidad en gobernanza a lo largo de los años, y resumir los resultados y tendencias emergentes
- Intentar establecer la comunicación con el Consejo

Esperamos terminar la etapa de recogida de información a base de resumir un panorama claro de lo que dicen los textos-raíz sobre la gobernanza de Shambhala, además de completar otras entrevistas y sintetizar los puntos de vista relevantes sobre gobernanza a través de la encuesta comunitaria. A partir de ahí esperamos usar esta información para construir uno o dos modelos de gobernanza, invitar a que la sangha haga comentarios sobre esto y adaptar los prototipos emergentes a un modelo viable y consensuado en toda la sangha para la gobernanza de Shambhala. No se presentará este modelo como algo definitivo sino como una labor que continúa para que se evalúe y adapte con el tiempo.

Grupo de trabajo sobre el cambio cultural

La directiva del Grupo de trabajo sobre el cambio cultural (GTCC) era abordar las *pautas habituales de nuestras prácticas y relaciones sociales que reproducen la dominación, la desigualdad y la exclusión por razones de género, raza, clase, sexualidad, discapacidad y otras formas de marginación.*

El GTCC se formó como un conjunto geográfico de 17 personas de Canadá, Alemania, Francia, Suecia, Nueva Zelanda, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Desde el comienzo los miembros presentaron múltiples puntos de vista sobre lo que constituye la cultura de Shambhala, además de opiniones férreas divergentes sobre la relevancia de los temas que el grupo debía explorar. Más de la mitad de los temas que salieron adelante eran diferentes de los propuestos por el Grupo especial para la transición. Estos puntos de vista polarizados impidieron el progreso, además de la asistencia irregular a las reuniones (en gran parte debida a las zonas horarias, enfermedades y horarios laborales) y al hecho de que no surgió nadie para dirigir el grupo. El grupo se deshizo en octubre de 2019 sin liderazgo ni una visión común.

Está claro que debe continuar el trabajo encargado al GTCC. La ausencia de un GTCC ha dejado un vacío en la misión del EP y el futuro de la comunidad Shambhala. Algunos temas que este GT debía explorar han sido retomados por el trabajo de otros GT, por ejemplo, el código de conducta, la gobernanza y el dorje kasung. Sin embargo, sin un esfuerzo organizado y concertado para abordar los temas propuestos al GTCC, se mantendrán incesantes muchos problemas que existían antes de que comenzara la crisis. Lo que se necesita es un grupo dedicado de practicantes que estén dispuestos a contribuir a crear conciencia e integrar los temas de poder, prejuicios, diversidad, inclusión y accesibilidad a la senda, a las enseñanzas y a la práctica.

El Comité directivo del Equipo del proceso (CDEP)

Desde el día de Shambhala en 2019 el Comité directivo del Equipo del proceso (CDEP) ha hecho todo lo que ha podido para dirigir el trabajo del Equipo del proceso (EP). Este comité, compuesto originalmente por 10 personas, fue seleccionado por el Grupo Especial para la transición (GET) entre candidatos al EP. En los cuatro primeros meses del EP, el CDEP se centró en crear y reunir “grupos de trabajo” en los que

podieran participar todos los miembros del EP. Estos grupos estaban diseñados originalmente para subrayar los cuatro campos de temas recomendados por el GET (sanación y aprendizaje comunitarios, cambio cultural, gobernanza y construcción comunitaria) aunque más adelante evolucionaron para añadir otros subgrupos dentro de esas categorías (como el Código de conducta, las ofertas de programación, la legislación y la economía y los modelos de gobernanza). A lo largo del año hemos trabajado para construir relaciones con el Consejo y otras entidades de Shambhala.

Mientras seguían reuniéndose los grupos de trabajo, nos dimos cuenta de que, aunque se estaban realizando progresos en general, hay una necesidad de construir capacidades de diálogo, tomas de decisión inclusivas en grupo y prototipos. El EP identificó en mayo, y lo apoyó el CDEP, adoptar la “[Teoría U](#)” (una metodología de cambio, basada en la conciencia, con lazos en Shambhala) como método para construir esas capacidades. Aunque algunos miembros del EP expresaron dudas sobre si los métodos y la filosofía de la Teoría U eran coherentes con los textos-raíz de Shambhala, muchos consideraron que era beneficioso para los socios fortalecer su capacidad de diálogo, la escucha profunda y la resolución colectiva de los problemas. El Presencing Institute ofrece un [curso de “u.Lab”](#) gratuito y accesible desde cualquier parte del mundo y, en septiembre, más de 400 shambhalianos/as del EP y fuera del EP se unieron a la formación, y muchos continuarán su formación en la primavera de 2020 con el [u.Lab 2x](#).

Con el espíritu de nuestro compromiso de hacer nuestro trabajo lo más transparente posible, el CDEP desarrolló varios medios de comunicación para la comunidad como punto de partida, empezando por una dirección de correo-e (ProcessTeam@shambhala.info) y una [página web](#) en la que compartimos nuestra visión, nuestra inspiración, nuestro trabajo y nuestros progresos en un formato fácilmente accesible. También añadimos un [formulario de contacto](#) a la página web para recibir opiniones. Seguimos colgando información sobre nuestro trabajo, y vamos añadiendo poco a poco piezas nuevas con interés y beneficio potencial para la comunidad, empezando por las [actas de las reuniones del CDEP](#), toda la [información actualizada de los grupos de trabajo del EP](#), información sobre la [Teoría U](#) y un artículo sobre [experiencias comunitarias](#) para compartir los informes de los centros y grupos que pudieran aportar inspiración o ideas para el resto de nosotros.

EL CDEP ha respondido a preguntas concretas, a lo largo de nuestro trabajo, sobre el contacto entre el EP y el Sákyong, concretamente si nos pusimos (o pondríamos) en contacto, ya fuera para implorarnos que pidiéramos que volviera a enseñar o para insistir en que exigiéramos que dejara el cargo para siempre. Estas posturas contradictorias, evidentes en la comunidad, también se reflejaron en el propio EP. Nos pusimos en contacto con el Sákyong dos veces: la primera para darle el pésame por la muerte de su madre, Lady Konchok, y la segunda para solicitar que se involucrara con el EP, concretamente en relación a su proceso de reconexión con la comunidad. Le pedimos que sopesara unirse a nosotros en un proceso constructivo y dirigido por la comunidad que pudiera ayudar a todas las partes a sanar el daño pasado y reparar juntos el terreno de la confianza. Creemos que forma parte del mandato del EP contribuir a diseñar este proceso, junto al Consejo, el Pótrang del Sákyong y la comunidad Shambhala. El secretario del Sákyong, David Brown, respondió a continuación diciendo que el Sákyong estaba agradecido por el trabajo del EP y por la solicitud de abrir un diálogo, y que deseaba trabajar a través del Consejo de Shambhala en los procesos colectivos comunitarios para asegurar que la armonización avanzaba.

Este informe es el “proyecto final” del CDEP en el primer año y se compone de un resumen del trabajo realizado por el EP en 2019 y recomendaciones para el año que comienza. Hemos recogido información

del EP sobre lo que ha funcionado bien, además de las lecciones aprendidas, por si se repite potencialmente en el segundo año del EP. Se espera que varios miembros del CDEP dejen su tarea y se necesitarán estructuras nuevas para continuar el trabajo del EP. Aspiramos a que nuestras reflexiones guíen al Consejo para establecer las estructuras, papeles y actividades que puedan alcanzar las metas estratégicas (véase el Apéndice B, 3.1).

Apéndice B: Visión, misión y metas estratégicas del Equipo del proceso (de los [Estatutos del EP](#))

Visión

En la que esperamos ver a la comunidad dentro de varios años:

Shambhala como comunidad próspera, viviendo de acuerdo con la sabiduría de toda la comunidad y de las enseñanzas y prácticas de Shambhala, que evoluciona continuamente hacia la gentileza, la intrepidez y la sabiduría.

Misión

Lo que intentamos lograr con el esfuerzo diario:

Facilitar un proceso de toda la comunidad que involucre a la sangha a través del diálogo al mismo tiempo que honre la naturaleza esencial de la bondad fundamental y que viva de acuerdo con el dharma, identificando de esta manera una senda para que avance la comunidad en la que se alimente la sanación y el aprendizaje y se respete la diversidad, la inclusión y las diferencias culturales.

Metas estratégicas de los Grupos de trabajo del Equipo del proceso

Esta recopilación de metas estratégicas se entiende como documento vivo y representa el conocimiento del Grupo de los Estatutos a día 13 de febrero de 2020.

1. Sanación, aprendizaje y protección

1.1 Grupo de sanación y aprendizaje

- a. Terminar una propuesta para compartir el conocimiento y las recomendaciones con el fin de proporcionar contenedores informados sobre trauma y equipos, formados sobre trauma, en todo tipo de programas de Shambhala. Este proyecto ofrecerá información y recomendaciones para trabajar en cuestiones de salud mental que surjan en los programas.
- b. Desarrollar un plan para distribuir información sobre los “círculos de restauración” y proporcionar formación a quien se interese por aprender la forma de ser líder de este método.
- c. Continuar apoyando el proceso de aplicación de las políticas y los procedimientos del Código de conducta en toda la comunidad y ofrecerlos al Consejo gobernante y al Comité de Cuidados y conducta como apoyo para este proceso.
- d. Desarrollar una comprensión del proceso de sanación de una comunidad, escuchando las experiencias los/las socios/as y las sanghas, que podamos ofrecer a otras comunidades que estén pasando por este tipo de crisis

1.2 Grupo del Dorje Kasung

- a. Establecer mecanismos de intercambio y comunicación entre el Dorje Kasung y la comunidad civil para acoger una comprensión y valoración mutua más grande.
- b. Contactar a quienes tienen el mando y preguntar cómo podríamos apoyarles en este período de incertidumbre y transición, además del futuro.
- c. Defender y apoyar el desarrollo de formación dentro del Dorje Kasung que subraye la amabilidad y la habilidad al trabajar con la ambigüedad y la dificultad, apoyado en situaciones del mundo real a las que se enfrenta la comunidad.

2. Gobernanza

2.1 Grupo de los Estatutos

- a. Hacer prototipos de medios de colaboración y de toma de decisiones que sean participativos, como un recorrido de aprendizaje activo dentro del Equipo del proceso.
- b. Mejorar la coherencia, la eficacia y la transparencia del Equipo del proceso y su trabajo.
- c. Cristalizar la sabiduría que surge del recorrido del Equipo del proceso como manera de fortalecer y alimentar un planteamiento a nuestro trabajo que sea acorde con el dharma.
- d. Practicar la apertura, la gentileza y la amabilidad en todas nuestras actividades.

2.2 Modelos de gobernanza

- a. Comprender la gobernanza como se aplica a la visión Shambhala de la sociedad iluminada y las enseñanzas del budadharma.
- b. Explorar esa comprensión con la comunidad Shambhala a través de diálogos informativos y abiertos.
- c. Y, apoyándose en eso, recomendar una o más estructuras de gobernanza para que la organización avance.

2.3 Economía y legislación

- a. Ofrecer un entorno que se involucre en dialogar sobre consideraciones clave, económicas y legales, para los aspectos variados de la organización Shambhala.
- b. Mejorar las disposiciones económicas y legales a base de planificar con el fin de dejar de funcionar por lo que nos gusta, no por el dinero necesario, y enfrentarse a los episodios repetitivos de crisis económicas y de gobernanza a base de recurrir a expertos en la materia de la que se trate, dentro de Shambhala en el campo de la gobernanza sin fines lucrativos, la gestión y la economía.
- c. Localizar e invitar a personas interesadas en la materia, a todos los niveles empezando por los/las socios/as de la sangha que sean expertos/as en gestión económica, legal y sin fines lucrativos, para subrayar la claridad y la coordinación en la planificación económica y legislativa.
- d. Apoyándose en el diálogo con esas personas interesadas y con quienes sean expertos/as en la materia en cuestión, desarrollar los principios y opciones subyacentes para mejorar las estructuras y sistemas económicos y legislativos que puedan adoptar el Consejo internacional de Shambhala.
- e. Apoyándose en el diálogo con esas personas interesadas y con quienes sean expertos/as en la materia en cuestión, crear un manual para quienes tengan responsabilidades legales y económicas en las entidades de Shambhala (por ejemplo, los/las directores/as de los centros). El manual expondrá los procedimientos establecidos y aceptables para las estructuras económicas y legales, y mecanismos de información además de sugerencias como los seguros de responsabilidad de dirigentes y directores.

3. Construcción comunitaria

3.1 Apoyo a centros y grupos

- a. Ofrecer un ritmo periódico de apoyo a los responsables de centros y grupos a través de “cafés” en Zoom.
- b. Mejorar la comunicación entre todo el mándala y en todo el mándala.
- c. Invitar a la comunidad Shambhala a realizar la formación de la Teoría U y usar sus métodos para alentar un diálogo generador dentro de los centros/grupos con el fin de que se produzca un futuro emergente.

- d. Reconocer que las comunidades son efímeras y desarrollar la transferencia de conocimiento intergeneracional. Que esta fragmentación se produce cuando no nos reunimos o no practicamos juntos.
- e. Apoyándonos en los recursos diversos de la comunidad, enriquecemos y aprendemos unos de otros y nuevas pautas de relación.

3.2 Senda, enseñanzas y prácticas

- a. Atraer juntos las intuiciones de la comunidad de practicantes y de nuestro historial de práctica para ganar una visión general de las cuestiones claves y las oportunidades de la senda y la práctica, ahora, en Shambhala.
- b. De acuerdo con los requisitos de la senda Shambhala y la visión de Shambhala, recomendar ocasiones para armonizar, de la mejor manera, la práctica y la educación a los valores y la visión compartidos con la comunidad.
- c. Ayudar a los centros y grupos a resolver cuestiones y temas del plan de estudios y las enseñanzas para que puedan cubrir las necesidades de la comunidad.
- d. Apoyar y facilitar los recursos existentes de práctica y educación en Shambhala, trabajando con ellos y con los responsables, tanto a nivel local como en todo el mándala.

4. Coordinación y apoyo

4.1 Comité directivo

- a. Guiar a la comunidad Shambhala para crear una cultura sana y contribuir a reparar y restablecer la confianza.
- b. Ofrecer un proceso que facilite la aplicación del Código de conducta de manera que beneficie a toda la comunidad.
- c. Recoger e informar a su vez a la comunidad Shambhala, incluidos los responsables de Shambhala, los temas y aprendizajes que emergen de las encuestas y otros métodos, con el fin de contribuir a establecer las prioridades futuras para el proceso comunitario.
- d. Ofrecer espacios, procesos y otros medios hábiles que apoyen la escucha profunda y el diálogo sobre temas de importancia para la evolución de la comunidad Shambhala.
- e. Invitar activamente a las voces de las culturas no dominantes a un diálogo constante sobre el futuro de la comunidad Shambhala para asegurar que se incluyen y se escuchan todas las voces.
- f. Modelar un planteamiento para la gobernanza que destaque el diálogo y la escucha como manera de alentar este planteamiento dentro de la comunidad más amplia.

4.2 Grupo de las encuestas

- a. Proporcionar a la comunidad la capacidad de comunicarse con el EP y el Consejo a través de encuestas en internet bien diseñadas.
- b. Mejorar la comprensión de la comunidad en sí al devolver la reflexión sobre lo aprendido a través de las encuestas.
- c. Aportar los niveles y la ética profesionales más altos a la construcción y análisis de las encuestas.

Apéndice C: Resumen del Código de conducta Shambhala

C.1 Índice

A continuación se ofrece un “Índice” de los diez borradores de documentos que, en conjunto, forman el Código de conducta.

A tener en cuenta: *Estos borradores de documentos no se han publicado todavía. El paso siguiente es mantener conversaciones con la comunidad y recibir opiniones sobre lo que se necesita en un Código de conducta.*

(1) Introducción a la Política del Código de conducta

Esto proporciona el contexto: la visión, la práctica, la acción y el resultado de la visión de Shambhala.

(2) Política del Código de conducta de Shambhala

Este documento ‘básico’ se compone de siete comportamientos “de línea roja” para proteger el espacio de todos y obedecer la legislación correspondiente. También hay 17 puntos de la práctica de buen comportamiento para desarrollar la virtud y manifestar comunidades dignas. Estas políticas se aplican a todo el mundo y todo el mundo comparte la responsabilidad de mantenerlas.

(3) Comportamiento de quienes tienen puestos de autoridad o influencia

Deja claro que quienes tienen autoridad no deben usar mal el poder de su puesto.

(4) Política de Shambhala para enfrentarse al comportamiento sexual indebido

Esta política define el comportamiento sexual indebido de forma clara, y define los principios del consentimiento y el respeto mutuo.

(5) Política de protección infantil

Esta política mantiene la legislación sobre los menores y explicita las condiciones en las que se puede proteger a los menores en Shambhala del abuso o el daño sexual.

(6) Política anti-discriminatoria

Sobre la base de la identidad excepcional de cada persona, nadie debe experimentar prejuicios ni se le debe impedir que disfrute la dignidad de la senda Shambhala.

(7) Qué hacer si alguien tiene un problema en Shambhala

Establece claramente el procedimiento y la senda para quienes tienen un problema o una demanda.

(8) Cuando se plantea una demanda oficial contra usted

Establece claramente el procedimiento y la senda para quienes son acusados/as en una demanda.

(9) Acuerdo de confidencialidad

Para proteger a todas las partes en un procedimiento del Código de conducta, de manera que su situación no se exponga a los demás de forma inadecuada.

(10) Procedimiento e indicaciones para enfrentarse a los problemas y demandas en Shambhala

Se trata de un conjunto completo de procedimientos para enfrentarse a las informaciones de comportamiento indebido. Estos procedimientos tienen como meta ser lo más sistemático, coherente y amable que se pueda con todas las personas implicadas. Los procedimientos están diseñados para: a) empoderar la acción eficaz a nivel local y regional (4-5 regiones en Shambhala) e internacional, b) estar integrado a nivel interno y c) salvaguardarse contra los prejuicios o la corrupción. Este documento también propone procesos restauradores para relacionarse con las violaciones, además de algunas consecuencias y medidas protectoras y de restablecimiento del equilibrio.

C.2 Principios en el Código de conducta

Que Shambhala se manifieste como una buena sociedad humana depende de que cada persona se comporte de acuerdo con los principios de Shambhala. Reconocemos que no “hemos practicado lo que hablamos” y el Código de conducta busca volver a establecer estos principios de Shambhala.

Algunos principios primarios que se han hilado en el Código de conducta y los procedimientos implican reconocer que todos nos afectamos unos a otros y dependemos unos de otros, y actuar de manera justa y equitativa. Entre los principios más importantes figuran los que apoyan la confianza mutua, como ser inclusivo/a, abierto/a y transparente, rendir cuentas y ser amable y atento/a.

Estos principios, si se aplican, definen también el uso correcto del poder. Si somos inclusivos, no discriminamos a los demás ni actuamos por interés personal. Si somos abiertos y transparentes, inspiramos confianza. Si rendimos cuentas, actuamos con integridad. Si somos amables y atentos, aseguramos y protegemos el bienestar de quienes están a nuestro cargo.

Otro principio clave es manifestar confianza, con la que podemos actuar de manera autorizada para resolver el conflicto en las comunidades a las que pertenecemos. Dentro del Código de conducta la integración de las actividades a nivel local, regional e internacional refleja el principio del mándala.

Apéndice D: Los espacios de trabajo eficaces del *lha*, *ñen* y *lu* en Shambhala²

Lha es una visión del espacio de trabajo o el “**por qué**” existe, empezando por una comprensión clara y una descripción de las necesidades y cuestiones a las que se referirá y el beneficio que aspira a proporcionar. Los elementos *lha* de los “espacios que funcionan” incorporan las siguientes consideraciones:

- Una visión del espacio de trabajo no se puede explicar simplemente, sino que se tiene que sentir como una inspiración compartida y sentida. Los medios hábiles existen para desarrollar y mantener esta visión compartida.
- Si un espacio de trabajo conlleva una visión que no está clara o que es demasiado amplia, se producirá un ciclo repetitivo intentando definir esa visión. Si no se cierra el ciclo, fallará el espacio de trabajo.
- Un espacio de trabajo también debe compaginar la teoría con la práctica: tanto los sistemas como el diseño que siga (*ñen*) como el trabajo concreto y las interacciones de sus miembros (*lu*) deben ser congruentes con su visión.
- Un espacio de trabajo, para compaginar teoría y práctica, puede “diseñar desde la visión” al estructurar sus sistemas y medios hábiles, y puede incluir apoyos útiles a sus miembros para que pongan la mente de práctica y el corazón de práctica en el trabajo e interacciones individuales.

Ñen es los medios hábiles, el “**cómo**” funciona un espacio de trabajo, es decir, según lo que diseñó los sistemas, las prácticas, los acuerdos y los procesos. Gran parte de la dificultad para acoger un espacio de trabajo eficaz se encuentra en este nivel del diseño: crear los sistemas y las prácticas que hagan viable esta visión en la práctica. Algunos elementos del *ñen* de los “espacios que funcionan” incorporan las siguientes consideraciones:

- Una visión establecida del espacio de trabajo debe ser, en sí, el resultado de un proceso bien diseñado, de modo que la visión está clara, es adecuadamente concreta, y está aceptada de forma compartida por los miembros.
- Los apoyos estructurales y materiales deben estar listos para facilitar la eficacia de cualquier espacio, abarcando los papeles definidos, los límites claros y esferas definidas de empoderamiento.
- Además un espacio de trabajo debe estar orientado a la acción práctica a través del diseño eficaz de reuniones, comunicaciones, toma de decisiones y gestión de proyectos.

Tanto los espacios de trabajo convencionales como las metodologías del cambio cuentan con numerosos sistemas bien diseñados para enfrentarse a estas necesidades. Es preferible seleccionar de forma inteligente los elementos existentes de diseño en vez de improvisar.

Lu es la acción práctica, el “**qué**” hace un espacio de trabajo en un momento dado, según su visión, su diseño, sus recursos y las realidades prácticas que encuentre. El éxito en el nivel de *lu* implica prestar atención a las realidades prácticas como:

- los recursos disponibles y necesarios
- el progreso a través del flujo de trabajo
- los cambios en la situación externa

² Pueden leer el documento completo (en inglés) sobre “Crear espacios que funcionen” [aquí](#).

Los espacios de trabajo de Shambhala han minusvalorado a veces el elemento de *lu*. Las consideraciones prácticas que deberían preocupar a todos a veces se convierten en el terreno de uno o unos pocos socios, que se sienten muy quemados. Cuando los espacios de trabajo de Shambhala aceptan lo práctico del nivel *lu*, el resultado es a menudo una experiencia muy compensadora de crear la sociedad iluminada de forma visible y tangible.

Este panorama de los espacios de trabajo eficaces de *lha*, *ñen* y *lu* no es unidireccional sino repetitivo. Notar la situación al nivel de *lu* es un elemento necesario para desarrollar las aspiraciones generales con una visión coherente (*lha*). Más aún, “pone la visión en acción” con éxito fortalece enormemente ampliar la visión y la inspiración (*lha*). Por último, los resultados prácticos y las opiniones deben ofrecer información constante al proceso de diseño del espacio de trabajo (*ñen*), además de contribuir a mejorar el suministro de resultados prácticos para la comunidad (*lu*).

Apéndice E: Pautas útiles y difíciles dentro de los Grupos de trabajo del Equipo del proceso

Pautas útiles dentro de los Grupos de trabajo del Equipo del proceso

Apoyándonos en las opiniones recibidas por los miembros del Equipo del proceso, podemos identificar pautas claras que han contribuido, cuando se han producido, al trabajo eficaz de los Grupos de trabajo:

Lha: El grupo tiene un propósito claro, basado en una aspiración clara que todos los miembros pueden sentir, identificar y trabajar con ella. El grupo tiene una cultura de compaginar la teoría y la práctica: trabaja para encontrar terreno común, respeta las fundamentalmente buenas intenciones de todos los miembros, etcétera.

Ñen: El grupo cuenta con algunos elementos del diseño general del proceso, como un producto deseable en una fecha deseable, con objetivos a lo largo del camino. El grupo sigue buenas prácticas de reunión, como las reuniones organizadas con regularidad, temario claro e identificar y seguir los pasos para actuar. El grupo ha ratificado las estructuras de toma de decisión que permiten, como mínimo, tomar algunas decisiones sin apoyarse en el consenso general indefinido de todos los miembros, y empodera a algunos actores para actuar dentro de parámetros definidos.

Lu: El grupo tiene miembros con experiencia relevante para el resultado que pretende el Grupo de trabajo. Uno o más miembros son capaces y están dispuestos a contribuir con gran cantidad de tiempo personal a seguir hasta el final los flujos de trabajo intensos.

Pautas difíciles dentro de los Grupos de trabajo del Equipo del proceso

Las opiniones recibidas del Equipo del proceso han identificado estas pautas que han contribuido, cuando se han producido, al trabajo eficaz de los Grupos de trabajo:

Lha: El grupo tiene un propósito vago, poco concreto o demasiado ambicioso. Las cuestiones de diseño (*ñen*) refuerzan este problema cuando al grupo le faltan procesos para crear o volver a establecer la visión compartida, y carece de miembros concretos con poder para definir o dirigir esos procesos.

Ñen: El grupo carece de diseño general del proceso: no está diseñado para un resultado claro, en una fecha clara, siguiendo un conjunto de procedimientos claros. El grupo carece de un procedimiento definido para tomar decisiones, lo que significa que tiende a un modelo de consenso general que es engorroso en grupos grandes. El grupo no tiene una sensación clara de empoderamiento ni de papeles definidos. Lo que el grupo sea o deba hacer es una cuestión de opinión entre los miembros y ninguno puede actuar sin la aprobación de los demás. El grupo no sigue prácticas claramente establecidas de comunicación, reunión ni gestión de proyectos.

Lu: El grupo no ha realizado una evaluación de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Se realizan lentamente o no se siguen los pasos siguientes acordados. La disponibilidad de los miembros es volátil y se reduce con el tiempo con arrepentimiento y desaliento.

Apéndice F: Impacto de las dificultades del diseño en la eficacia general del Equipo del proceso

Dentro del contexto establecido en el Apéndice E, es posible concretar las dificultades clave a las que se ha enfrentado el Equipo del proceso en conjunto durante el primer año, a nivel del *ñen* o diseño.

Primero, **aunque la visión del Equipo del proceso estaba bien expresada, nos faltaban los procedimientos para establecer esta visión como acuerdo compartido** entre los miembros desde el principio. El Grupo especial para la transición expresó claramente la visión del Equipo del proceso en conjunto, pero los primeros compromisos de los miembros del Equipo del proceso entre sí no incluyeron ni siguieron procedimientos diseñados para crear la aceptación compartida de esa visión entre todos los miembros.

Hemos batallado por falta de un diseño de proceso cohesionado. Se dio al EP un propósito y un plazo inicial de un año pero sin diseño real (sin sentido de *cómo* lograr nuestro propósito), lo que significa que el trabajo se realizó de forma menos coordinada al intentar diseñar los procedimientos desde dentro.

Como resultado, **el trabajo del Equipo del proceso ha sido fraccionado y aislado.** No hemos avanzado principalmente como una iniciativa coherente y cohesionada con facetas múltiples sino, más bien, como muchos sub-proyectos menos coordinados. Aunque esto ha conducido a resultados positivos en algunos casos, también ha resultado que, a veces, los grupos de trabajo del Equipo del proceso superponían los mandatos y duplicaban o incluso obstaculizaban los esfuerzos de unos y otros por falta de una comunicación eficaz o de colaboración entre espacios.

En relación con esto el Equipo del proceso ha experimentado a menudo **una relación descoordinada con las demás estructuras empoderadas de Shambhala.** El diseño del Equipo del proceso nos da independencia de otros actores empoderados en Shambhala y a estos actores les faltaban procedimientos, a veces, para compartir el flujo del trabajo con el Equipo del proceso o, en ocasiones, incluso una motivación clara para hacerlo. Por eso, de nuevo, nos hemos encontrado trabajando a veces “en solitario” respecto a otros espacios de trabajo de Shambhala. El Equipo del proceso y estos otros espacios de trabajo son conscientes de sus propios mandatos e iniciativas, pero no siempre cómo se entrelazan o cómo colaboran de manera significativa.