



Efectividad y conciencia en las organizaciones

Informe 2025



El Camino del Elder
Acompañamos
personas y organizaciones

Con el apoyo de:



**Ajuntament de
Barcelona**

Lo esencial en un *sistema vivo* no es lo que produce, sino la calidad de *las relaciones que lo hacen posible.*

DEFCON 2025 es la primera fotografía colectiva del estado de conciencia y efectividad de nuestras organizaciones. Un estudio impulsado por *El Camino del Elder* con la colaboración del *Ayuntamiento de Barcelona* para comprender **cómo se articula la coherencia entre propósito, estructura y relaciones humanas**. Más que medir, este informe invita a ver: a reconocer los patrones que fortalecen o fragilizan la vida organizativa y a activar procesos de maduración que hagan a nuestras organizaciones más vivas, más lúcidas y más capaces de sostener su misión en un entorno cambiante.

Un saludo,
El equipo del CdE



¿Qué encontrarás en este informe?

Este informe contiene la **base teórica y metodológica** que ha servido para diseñar este primer prototipo DEFCON, así como el análisis de un **primer ciclo de recogida de datos** y algunas **conclusiones y reflexiones** que extraemos a partir de la información recogida.

- 1 > **Introducción**
- 2 > **Marco teórico**
- 3 > **El modelo *DEFCON***
- 4 > **Análisis 2025**
- 5 > **Conclusiones**
- 6 > **Epílogo**

Organizaciones como *sistemas vivos*

Cada organización es, en el fondo, una conversación que se prolonga en el tiempo. Un diálogo interno y con el entorno que busca resolver un reto. Una organización es un organismo que respira, aprende y cambia.

En un mundo marcado por la complejidad —crisis climática, desigualdades crecientes, polarización social, aceleración tecnológica—, las organizaciones se ven atravesadas por un desafío profundo:

¿Cómo ser efectivas sin perder humanidad?

Partiendo de esta pregunta surge DEFCON, un dispositivo de escucha y análisis que observa patrones de coherencia:

entre lo que la organización dice y lo que hace, entre los valores declarados y las decisiones cotidianas, entre la estructura formal y las relaciones reales que sostienen la vida diaria.

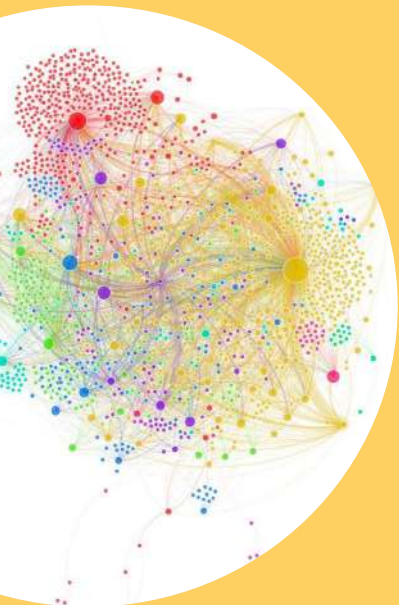
“Los sistemas se comportan según su estructura; para cambiar los resultados, hay que cambiar las relaciones que la conforman.”

- Donella Meadows-



A close-up photograph of several bees on a bright yellow flower. The bees are in various positions: one is flying above the flower, another is on the left side, and a larger one is in the center, partially obscured by the text. The background is a soft, out-of-focus yellow and green. The text 'marco teórico' is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font.

marco teórico



Una mirada sistémica: *la organización como un sistema vivo*

Toda organización es más que un conjunto de funciones.

Sus estructuras, procesos y relaciones forman una red dinámica de interdependencias donde nada ocurre de manera aislada. Su estabilidad y su capacidad de evolución dependen de tres principios fundamentales:

Interdependencia: lo que ocurre en un área afecta al conjunto.

Autoorganización: la capacidad de distribuir la toma de decisiones sin perder coherencia.

Adaptabilidad: aprender del entorno y ajustar prácticas, estructuras y vínculos.

En este marco, la efectividad no es un atributo mecánico: es un **fenómeno emergente**: el resultado de la coherencia entre propósito, prácticas y personas. No depende tanto del control como de la capacidad de la organización de leerse a sí misma, de ser consciente de sí misma y de aprender de sí misma.

“Los sistemas vivos prosperan cuando pueden percibir su propio funcionamiento.”

-Donella Meadows-

El modelo de efectividad grupal: *personas, procesos y resultados*

Las organizaciones como sistemas vivos funcionan a partir de tres dinámicas: sentido, relación y coordinación. El Modelo de Efectividad Grupal convierte estas dinámicas en tres vértices medibles: resultados, personas y procesos:

Resultados

Orientan la acción y hacen sostenible la organización. Son la expresión del impacto real del propósito.

Personas

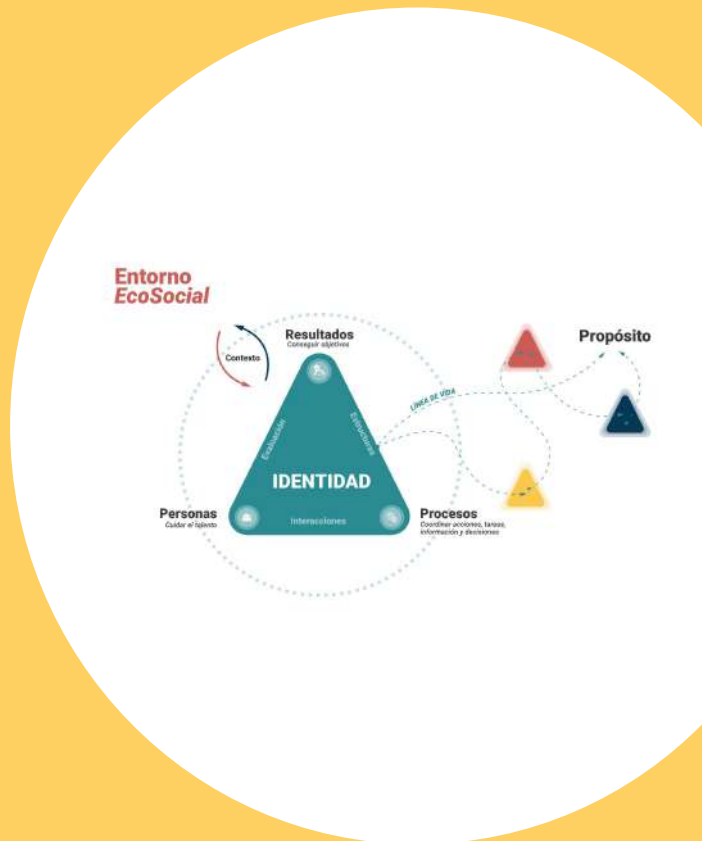
A través de sus motivaciones y las relaciones que se establecen **entre ellas sostienen la cultura y la energía del sistema**

Procesos

Organizan el flujo de información, trabajo y energía. Existen dos tipos de procesos:

- Procesos **formales** (que ordenan la toma de decisiones, el flujo de trabajo y la comunicación, entre otros).
- Procesos **informales** (regulan las dinámicas de participación, pertenencia e influencia que se dan en todo equipo).

La efectividad surge cuando existe un equilibrio dinámico entre personas, procesos y resultados, una danza entre relación, acción y dirección.



metodología

• M'agrada
compartir.
• bones innovacions
con treballar-ho
amb equip.

→ El dibuix és
estàtic i el món és
que les coses canvien
→ la manera de
treballar.

Recalcar les
coses bones que
hem fet per intentar
reproduir-les
en altres projectes.

- Treballar
amb el client.

- Dinàmica
dels estatus.

Enfoque general

El diagnóstico *DEFCON* está diseñado para evaluar la efectividad organizacional desde una mirada sistémica.

Su objetivo es ofrecer a las organizaciones una lectura de su coherencia interna: cómo se alinean propósito, prácticas y relaciones.

DEFCON combina la solidez técnica de un cuestionario estructurado con la sensibilidad sistémica de los modelos de conciencia organizacional. Recoge comportamientos visibles y devuelve patrones, desvela fortalezas y detecta incoherencias.

Público objetivo

El cuestionario está dirigido a organizaciones que buscan alinear efectividad y conciencia.

Su diseño permite ser respondido tanto a nivel individual como colectivamente, por una persona o equipo que tenga unos conocimientos mínimos de su organización, tenga o no un cargo de responsabilidad en la empresa.

dinámica
del estatus.

Las seis dimensiones del modelo *DEFCON*

Para medir la efectividad grupal hemos identificado seis categorías:

1. Propósito e impacto

Claridad, conocimiento y coherencia del para qué colectivo.

3. Procesos y autonomía

Flujo de trabajo, definición de roles y equilibrio entre control y libertad.

5. Personas y talento

Cuidado, desarrollo, motivación y conciliación.

2. Gobernanza y liderazgo

Distribución del poder, eficiencia y cultura de la toma de decisiones.

4. Relaciones internas y comunicación

Cultura, confianza mutua, gestión de tensiones e información compartida.

6. Evaluación y adaptabilidad

Capacidad de aprendizaje, revisión y respuesta al cambio

El instrumento

- **36 ítems** distribuidos en las seis dimensiones.
- **Escala Likert** de 4 niveles: nada / poco / bastante / totalmente de acuerdo.
- **Una pregunta de priorización** para identificar la categoría más crítica.

Los ítems combinan formulaciones estructurales (gobernanza, procesos, definición de roles) y relacionales (confianza, cuidado, gestión de conflictos), permitiendo además de la lectura por ítem una lectura transversal de la coherencia organizacional.

Variables de segmentación

El cuestionario incorpora preguntas de caracterización de la organización y de la persona que responde para identificar **patrones y contrastes**:

- Edad, género, cargo formal y antigüedad en la organización
- Tamaño y tipo de organización, sector de actividad, territorio y estadio de desarrollo

Estas segmentaciones permiten diferenciar madurez, fortalezas y vulnerabilidades de cada contexto organizativo.

Doble *análisis*

Cuantitativo

- **Porcentajes por ítem**
- **Agrupación de escalas:**
 - Nada + Poco
 - Bastante + Totalmente
- **Comparación entre segmentos**
- **Identificación de patrones fuertes, débiles y tensiones internas**

Cualitativo

- Una **lectura interpretativa** para dar coherencia entre categorías
- **Identificación de patrones relacionales no visibles** (confianza, liderazgos informales, indicadores coherencia entre intenciones y prácticas)
- **Comprensión sistémica** de las brechas y de los puntos clave de la energía organizativa



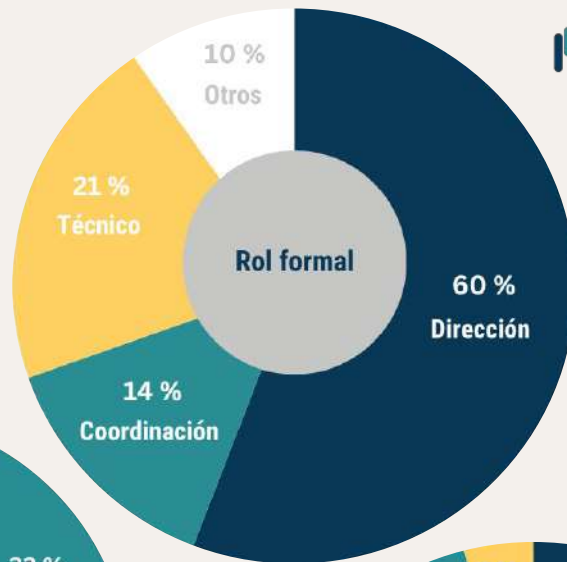
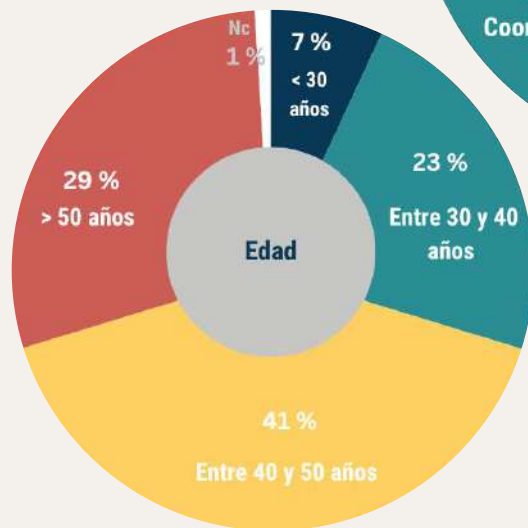
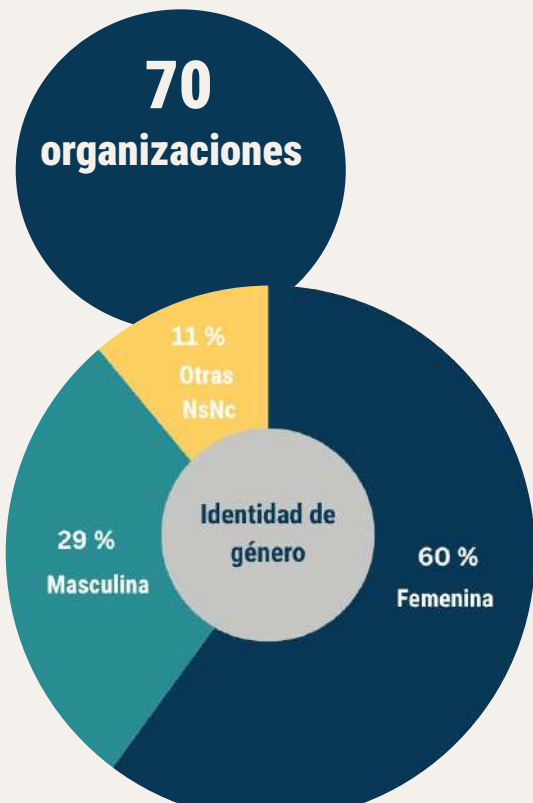
resultados

MUESTRA: Las organizaciones

70
organizaciones



MUESTRA: Los profesionales



Priorización de categorías

Las organizaciones participantes indicaron que las siguientes categorías tienen una mayor necesidad de atención:



"Las organizaciones reconocen que su fortaleza nace de cuidar las relaciones, sostener procesos claros y proteger la calidad de la interacción cotidiana."

¿Qué información nos da esta priorización?



“

Los equipos sienten una falta de alineación, una comunicación poco efectiva o espacios insuficientes para cuidarse y coordinarse.

”

“

Los equipos necesitan más claridad en quién decide qué, cómo se trabaja y con qué criterios; atender los procesos formales reduce fricciones y evita sobrecargas.

”

“

La baja prioridad del talento revela un patrón: la urgencia operativa oculta necesidades de desarrollo y persiste un sesgo que confunde ‘talento’ con lógicas empresariales, olvidando que cuidar a las personas es sostener el propósito.

”

“

Que la evaluación y la adaptabilidad aparezcan como una prioridad baja, pese a ser la dimensión más débil (como veremos) revela un patrón clásico: cuando falta tiempo o claridad, las organizaciones dejan de mirarse justo cuando más lo necesitan.

”

Diferencias por segmentos

Un 42,10% de las asociaciones y fundaciones *priorizan gobernanza y liderazgo* muy por encima de otras formas organizativas

“

Las organizaciones con fuerte vocación social y menos estructura laboral muestran una necesidad explícita de liderazgo y gobernanza.

”

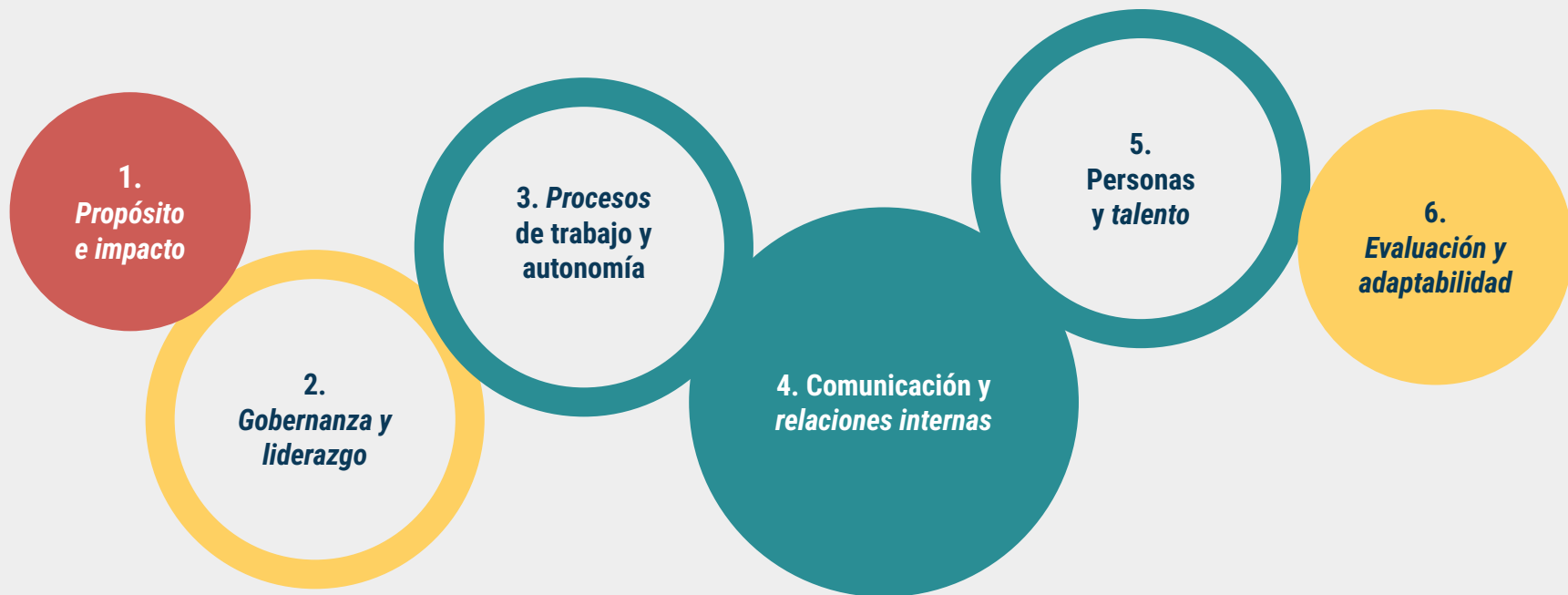
Las organizaciones jóvenes priorizan relaciones y comunicación; las maduras añaden su preocupación por los procesos y mejora continua; las que atraviesan crisis, la reconstrucción del liderazgo y la gobernanza.

“

”

Cada estadio organizacional tiene sus prioridades

Análisis de resultados por categorías



1. PROPÓSITO E IMPACTO

“El propósito no se sostiene porque esté escrito, sino porque se reconoce en cada gesto del día a día”

El propósito funciona como un ancla y, a la vez, como un horizonte. En la mayoría de organizaciones del estudio está vivo y presente, pero los datos muestran algo importante: **la claridad no siempre garantiza coherencia**. El propósito pierde fuerza cuando no se traduce en decisiones, prioridades o comportamientos cotidianos.

Resultados más relevantes:

El propósito es claro (94,3%) y conocido (85,7%) en la gran mayoría de las organizaciones, aunque el 24,30% considera que no está consensuado ni compartido por todas las personas de la organización. Es la categoría con mejores valoraciones, probablemente porque la muestra mayoritaria procede de la ESS donde el propósito es el que motiva a las personas a participar en estas organizaciones.

También disminuye el acuerdo en que éste esté integrado en la estrategia y queda cada vez más lejos cuanto más nos acercamos a la práctica cotidiana (un 27% están poco o nada de acuerdo en tenerlo integrado en las decisiones del día a día)

Si miramos las respuestas segmentadas vemos que:

El propósito está más consolidado en organizaciones maduras, sin embargo el consenso cae en picado en organizaciones en crisis: en momentos de tensión se reduce la coherencia identitaria.

2. GOBERNANZA Y LIDERAZGO

“El liderazgo es la capacidad de sostener las conversaciones que la organización necesita tener”

La gobernanza revela cómo circula el poder y cómo se sostiene la dirección colectiva del sistema. Las estructuras están razonablemente bien definidas y se observa una buena disposición a la búsqueda de consenso. El liderazgo se percibe más como un acompañamiento que como control, aunque las prácticas de comunicación y feedback son todavía frágiles. En los momentos de crisis, los datos son contundentes: sin liderazgo consciente se debilita la conexión con el propósito y la confianza se erosiona.

Resultados más relevantes:

Un 80% de la muestra considera que **la gobernanza en su organización está bien definida y es clara**, pero cuando preguntamos si ésta es eficiente o si favorece la toma de decisiones baja tanto la valoración total como el grado de acuerdo existente.

El **liderazgo** es bien valorado, un 84% percibe que fomenta el consenso y facilita espacios de retroalimentación, pero un 30% no cree que acompañen el desarrollo de nuevos líderes.

Si miramos las respuestas segmentadas vemos que:

En organizaciones en **crisis** cae la percepción de **eficiencia** de la estructura de gobernanza hasta un 45% y acusan la **ausencia de espacios de retroalimentación con sus líderes** (un 45% creen que éstos son inexistentes, respecto a los porcentajes de entre 5 y 8% en otros estadios organizativos)

3. PROCESOS DE TRABAJO Y AUTONOMÍA

“La autonomía florece cuando la estructura acompaña, no cuando controla.”

Los procesos son el esqueleto del sistema y la autonomía es su musculatura. Si hay estructura sin autonomía, tenemos rigidez. Si hay autonomía sin estructura, tenemos desgaste. La clave está en el equilibrio. Los segmentos más sanos son aquellos donde las funciones están claras, las decisiones se distribuyen y cada persona conoce su margen de acción. Las organizaciones en crisis muestran el patrón opuesto: confusión, pérdida de confianza y autonomía reducida. La claridad organizativa es una forma de cuidado colectivo.

Resultados más relevantes:

La **autonomía** tanto individual como colectiva está bien valorada, un 67% considera que el ámbito de acción y decisión de las personas y equipos está bien definido y que se potencia la autonomía, y un 85% considera que tiene capacidad de decisión en aquellos temas que le afectan en el día a día. Se percibe algo **menos de capacidad de participación en decisiones relevantes** para toda la plantilla (un 20% menos)

Respecto a las **reuniones**, los resultados son claros: solo un 20% de la muestra considera que sus reuniones son totalmente efectivas y motivadoras.

Si miramos las respuestas segmentadas vemos que:

Organizaciones **pequeñas y en primeros estadios** de desarrollo declaran una mayor autonomía pero también menor claridad estructural.

Las **cooperativas** tienen una mejor definición de funciones, roles y tareas, sobre todo comparadas con asociaciones y fundaciones.

4. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERNAS

“El conflicto no es el problema. El problema es cuando no tiene donde sostenerse.”

La comunicación es el sistema circulatorio de la organización. Cuando fluye, el conflicto se convierte en información útil; cuando se atasca, se transforma en tensión y malestar. Los datos muestran que las organizaciones más estables cuentan con canales claros y espacios donde el conflicto puede expresarse y metabolizarse. En cambio, allí donde falta estructura o transparencia, los problemas se cronifican y el clima se resiente. La gestión del conflicto es sin duda un síntoma de madurez organizacional.

Resultados más relevantes:

La mayoría de las respuestas apunta una percepción positiva de la **transparencia y la calidad de los canales de comunicación existentes (78,5%)**, así como contar con **espacios formales de participación**. Sin embargo, la comunicación descendente parece más consolidada que la ascendente.

La comunicación asertiva y los espacios de escucha son reconocidos como importantes, pero **no siempre sistematizados**.

En cuanto a la **gestión del conflicto**, solo un 18% considera que los conflictos se abordan de forma eficaz.

5. PERSONAS Y TALENTO

“Cuidar a las personas no es un añadido: es la infraestructura emocional que hace posible el trabajo.”

El talento no es un recurso: es la mejor forma en que cada persona puede contribuir al propósito colectivo. Las organizaciones más coherentes cuidan la motivación, escuchan las necesidades y ofrecen caminos de desarrollo real. En momentos de crisis, lo primero que se debilita es el cuidado de las personas: las urgencias desplazan la mirada hacia la supervivencia, y éste se resiente. Asociaciones y fundaciones muestran especialmente esta brecha.

Resultados más relevantes:

Existen **políticas de conciliación sólidas** y ampliamente extendidas entre las organizaciones y se percibe un interés genuino por las personas (82,8%).

Esta es la categoría con más brecha entre la intención y la práctica real: falta una **planificación sistemática del acompañamiento al desarrollo profesional**. Sólo un 49% de las organizaciones cuentan con un **plan de formación y acompañamiento al desarrollo profesional**.

Si miramos las respuestas segmentadas vemos que:

Las **cooperativas** muestran la combinación más equilibrada entre cuidado de las personas y acompañamiento al desarrollo profesional, y las **asociaciones y fundaciones** son las que claramente destinan menos recursos.

6. EVALUACIÓN Y ADAPTABILIDAD

“Una organización madura no es la que nunca se equivoca, sino la que convierte cada error en una conversación.”

La capacidad de aprender es el verdadero indicador de madurez organizativa. Muchas organizaciones saben que deben adaptarse, pero pocas cuentan con mecanismos estables para evaluar, revisar y ajustar. Sin estructuras de aprendizaje, el sistema reacciona pero no evoluciona. La pregunta clave no es qué hacemos, sino qué aprendemos de lo que hacemos.

Resultados más relevantes:

Es la **dimensión más frágil del conjunto**. En torno al 65% afirma que su organización tienen cultura favorable al cambio, pero solo un 18,6% afirma que su organización tiene una cultura real de mejora continua.

Más de la mitad de las organizaciones no recogen información de su entorno ni revisan sus procesos más de una vez al año, y casi la mitad reconocen que no cuentan con espacios formales para la innovación y el aprendizaje colectivo.

A pesar de estos resultados, solo un **12,6%** de las organizaciones han priorizado esta **dimensión como prioritaria**.

Si miramos las respuestas segmentadas vemos que:

Las **organizaciones en crisis** son las que menos tienen en cuenta la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje en sus nuevas incorporaciones.

Análisis de resultados segmentados

El tamaño y la distribución de la muestra no nos ha permitido extraer conclusiones significativas para todos los segmentos y categorías, pero sí **algunas tendencias relevantes y lecturas transversales.**



TIPO DE ORGANIZACIÓN

Las **cooperativas** despliegan una fuerte coherencia interna, tienen un liderazgo más participativo, buenos canales de comunicación y un buen cuidado de las personas en general, pero cuentan con pocos espacios para la evaluación formal.

Las **asociaciones** y **fundaciones** están muy conectadas con su propósito aunque tienen una estrategia y un liderazgo más débil, los roles están menos definidos e invierten muy poco en el desarrollo del talento.

Las **empresas** muestran una mayor claridad estratégica, procesos eficientes y una mayor apuesta por el desarrollo del talento, pero tienen menos espacios para la participación y la retroalimentación y tienen menos conexión con los valores declarados.

“La forma jurídica no determina la cultura, pero sí condiciona los patrones de relación”.



ESTADIO ORGANIZACIONAL

Las **organizaciones en fase inicial** cuentan con un propósito muy vivo aunque no siempre compartido plenamente, sus procesos están poco definidos y su gobernanza está incipiente, sin embargo lo compensan con grandes dosis de autonomía y flexibilidad.

“La energía del nacimiento impulsa; la estructura hará que sea sostenible.”

Las **organizaciones maduras** tienen un propósito consolidado, una gobernanza estable y unos procesos más claros, pero muestran una menor capacidad adaptativa y tienen riesgo de caer en la rigidez.

“Una organización madura no es la que ya sabe, sino la que sigue siendo capaz de aprender.”

Las **organizaciones en crisis o reconversión** mantienen una buena conexión con su propósito, pero la capacidad de recoger feedback, la capacidad de integrar la diversidad en la toma de decisiones y la confianza, y con ella la autonomía, caen en picado.

“La crisis no rompe lo esencial: muestra dónde el sistema dejó de escucharse.”



SECTOR DE ACTIVIDAD

La muestra no permite extraer grandes diferencias entre todos los sectores, pero sí obtener tendencias y algún dato interesante:

El sector actúa como un “**campo cultural**” que influye en cómo se conciben el liderazgo, el cuidado y el cambio: Los sectores que viven de la relación tienden a cuidar mejor, pero a estructurar peor. Los sectores que viven de la eficiencia estructuran bien, pero escuchan poco.

Las organizaciones que ofrecen **servicios a otras organizaciones** muestran una alta autonomía y los mejores niveles de adaptabilidad del análisis.

Sectores más **profesionalizados** muestran una gobernanza más efectiva y un mayor acompañamiento del cambio, y el sector de **atención y cuidado de las personas** puntúa más alto en liderazgo, pero a cambio arrastra un déficit en la calidad y efectividad de sus procesos y en la capacidad de aprendizaje.

*“El sector puede definir la inercia,
pero la cultura define la posibilidad.”*



A group of diverse people, including men and women of various ages and ethnicities, are gathered in a room. They are smiling and appear to be in a positive, collaborative environment. The image is overlaid with a teal filter. The word "conclusiones" is written in large, white, lowercase letters across the center of the image.

conclusiones



El *propósito*

Las organizaciones tienen un *propósito claro* y en su mayoría compartido, pero les cuesta más traducirlo en *prácticas*, decisiones y rutinas.

Las relaciones internas

Las relaciones internas *es la dimensión que más preocupa* a las organizaciones. Lo relacional no es “soft”: las organizaciones saben que la confianza es la base de la fluidez operativa y estratégica.





Los procesos y la autonomía

Es necesario *clarificar procesos* y asegurar la autonomía. Es un reto especialmente en momentos de crisis. En una época donde las *reuniones* es un espacio clave, todavía estamos muy lejos de conseguir espacios realmente efectivos y motivadores.

La gobernanza y el liderazgo

Las organizaciones muestran un gran trabajo en su gobernanza y la evolución hacia un *liderazgo facilitador* es evidente. Es necesario que los líderes aprendan a desplegar sus competencias en momentos de crisis y trabajar en un liderazgo más colaborativo que acompañe a *desarrollar el potencial del equipo*.





Personas y talento

El compromiso con el cuidado de las personas está presente y es elevado, pero si no se empieza a acompañar el ***desarrollo profesional***, la fuga de talento será un hecho al que muchas organizaciones deberán enfrentarse.

Evaluación y adaptabilidad

Es la ***mayor vulnerabilidad*** del ecosistema y también el ***punto ciego*** más grande, debido a la poca conciencia de su importancia. La ***capacidad de aprender*** del propio funcionamiento se muestra débil incluso en organizaciones sólidas. Sin duda es el mayor reto que nos revela ***DEFCON***.





Limitaciones del estudio y del modelo

Esta edición nos ha demostrado algunas intuiciones y ha revelado algunos retos del ecosistema. También nos ha mostrado que el modelo tiene margen de mejora y ciertas limitaciones:

El tamaño de la muestra no nos permite extrapolar los resultados como un reflejo global del ecosistema organizativo en general y tampoco de la ESS catalana. Algunos segmentos están subrepresentados por lo que han limitado las posibilidades del análisis.

Al estar diseñado como un auto-reporte estamos ante percepciones subjetivas de una parte del sistema, no de toda la organización, por lo que debemos contar con este sesgo interpretativo. El análisis obtenido refleja la percepción del perfil mayoritario: **mujeres (60%) de entre 40 y 50 años (41%) que ostentan puestos de dirección y coordinación (67%) y que tienen cierta antigüedad en la empresa (un 63% declaran una trayectoria mayor de 5 años)**. El hecho de haberse interesado por la herramienta y haber destinado tiempo a responderla indica que es un perfil que muestra una **clara intención de ganar conciencia de su realidad y el rol que ocupa nos indica que está interesado en emprender acciones de mejora**.

DEFCON nace con la intención ayudar a las organizaciones a verse con más lucidez para comprender qué sostiene su vitalidad y qué erosiona su capacidad de actuar con coherencia.

La lectura de los datos muestra un patrón claro: las organizaciones saben quiénes son, pero no siempre saben cómo sostener lo que son. El propósito aparece fuerte, nítido y casi siempre compartido. Pero **entre ese propósito y la práctica** cotidiana se generan **pequeños desajustes** que, con el tiempo, se convierten en **tensiones estructurales**: *comunicación insuficiente, procesos ambiguos, liderazgo cansado o reactivo, falta de evaluación y aprendizaje.*

Estos desajustes no hablan de fracaso, sino de la vida misma: todo sistema vivo se desequilibra cuando se enfrenta a cambios. La cuestión no es evitar la fricción, sino **aprender a interpretarla como señal**: ¿qué necesita ahora la organización para seguir siendo coherente con su propósito?

DEFCON nos revela que la efectividad depende de la calidad de las relaciones que sostienen la estructura y de la capacidad colectiva de reflexionar sobre el propio funcionamiento.

Ahí reside la verdadera madurez organizacional: en la capacidad de revisar, adaptar y reaprender.

Este informe no propone recetas. Propone conciencia.

Que este documento sirva como una invitación a seguir aprendiendo sin perder la esencia, a conversar mejor, a decidir con más claridad y a sostener el propósito en la práctica, no solo en la intención.

GRACIAS

A todas las organizaciones y personas que han participado en este primer proceso de escucha profunda, compartiendo su experiencia y su tiempo. Gracias por responder con honestidad, mostrar las fortalezas y las fisuras, por dar visibilidad a lo que muchas veces se vive pero no se cuenta.

A las personas y entidades que habéis contribuido a hacer realidad este proyecto —diseño, desarrollo, tratamiento de datos, financiación— y a quienes no estáis ayudando a comunicarlo y a mejorarlo.

Y, sobre todo, a quienes dentro de cada organización mantenéis viva la pregunta:

¿Cómo podemos trabajar mejor juntos?





DEFCON 2025



El Camino del Elder
Acompañamos
personas y organizaciones

Con el apoyo de:



**Ajuntament de
Barcelona**