



Programa de formación

Impulsor^as de

Innovación Eco-Social

C A J A M A R C A

MANUAL TEÓRICO/PRÁCTICO DEL PROGRAMA





Programa de formación
Impulsor^as de
Innovación Eco-Social

C A J A M A R C A

Este manual se enmarca en el proyecto “Tejiendo redes de emprendimientos sociales y solidarios con mujeres urbanas y rurales del Departamento de Cajamarca, Perú”; impulsado por Ingeniería Sense Fronteras (ESF), Altekio, S.Coop.Mad. y Grufides, con el apoyo financiero de AECID y el Ajuntament de Barcelona y con la colaboración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional de Cajamarca.

Documento elaborado por Altekio, S.Coop.Mad., 2019.

Índice de contenidos

Introducción al programa formativo	3
BLOQUE I	4
<i>Introducción a la economía social y solidaria y a la innovación eco-social</i>	
BLOQUE II	10
<i>Hacia organizaciones innovadoras</i>	
BLOQUE III	17
<i>Refuerzo de la estructura interna de organizaciones</i>	
BLOQUE IV	24
<i>Herramientas y metodologías de innovación social</i>	
BLOQUE V	30
<i>Herramientas de facilitación visual</i>	
BLOQUE VI	33
<i>Ecosistemas de innovación social</i>	
Referencias	35



Introducción al programa formativo



Este manual comprende un manual teórico-práctico del programa formativo Impulsoras/es de Innovación Eco-Social, enmarcado en el proyecto “Tejiendo redes de emprendimientos sociales y solidarios con mujeres urbanas y rurales del Departamento de Cajamarca, Perú”. El programa formativo se desarrolló en la ciudad de Cajamarca en abril de 2018.

El objetivo de este documento es servir de apoyo para personas que necesiten o quieran desarrollar procesos de innovación eco-social en sus organizaciones o redes; para ello, por un lado aporta una base teórica sobre los temas más destacados que se incluyen en el currículo formativo diseñado específicamente para el curso y, por otro, se muestran algunos resultados obtenidos en las dinámicas de trabajo realizadas durante el curso, a modo de inspiración sobre el tipo de información que se puede generar con estas dinámicas.



Los temas que se tratan van desde una introducción al contexto y principios de la economía social y solidaria, de la innovación y, en particular, de la innovación eco-social; pasando por cómo se pueden integrar estos principios y dinámicas en las organizaciones y qué procesos generar para reforzar tanto su funcionamiento y procesos internos como externos, partiendo de un enfoque que trata de poner la vida en el centro (de las personas y del planeta) en lugar del capital económico; un enfoque donde realmente el capital es una herramienta de relación entre las personas y entre ellas y el planeta, más allá de un fin en sí mismo.



Tanto el diseño del currículo formativo, la impartición del mismo y la elaboración de este manual está impulsado por Ingeniería Sense Fronteras (asociación sin ánimo de lucro) y Altekio, S.Coop.Mad. (cooperativa de trabajo sin ánimo de lucro), ambas con sede en el Estado español y que desarrollan su actividad en el ámbito de la Economía Social y Solidaria y, por tanto, el trabajo se genera partiendo de los principios y valores que caracterizan este modelo de relaciones socio-económicas.

Al final de cada bloque de contenido se presenta un ejemplo de facilitación de dinámicas para trabajar los temas tratados en cada bloque en nuestras organizaciones o redes.



BLOQUE I

Introducción a la Economía Social y Solidaria y a la Innovación Eco-social

I.1 | Principios de la Economía Social y Solidaria

“La Economía Solidaria es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria por encima de otros intereses”.

Las Economías Sociales y Solidarias tomas diferentes formas según en contexto. Trabajan desde fórmulas organizacionales diversas. En el estado español, hay una red confederal de empresas e iniciativas que se enmarcan dentro de la Economía Solidaria (ESS) que ha venido trabajando desde hace años el marco de trabajo y la propuesta de valor que genera este movimiento y estas iniciativas. A continuación se describen (extraídos de la “Carta de Principios de la Economía Solidaria”)



Valores y ejes transversales

La Economía Solidaria, en el marco de la tradición de la Economía Social, pretende incorporar a la gestión de la actividad económica, los valores universales que deben regir la sociedad y las relaciones entre toda la ciudadanía: equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social y democracia directa. Y, en tanto que una nueva forma de producir, de consumir y de distribuir, se propone como una alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y globales, aspirando a consolidarse como un instrumento de transformación social.

Las organizaciones que participamos en el movimiento de la Economía Solidaria en general y en REAS - Red de Redes en particular compartimos, para el desarrollo de nuestra misión, los siguientes ejes transversales:

- ~ La autonomía como principio de libertad y ejercicio de la corresponsabilidad.
- ~ La autogestión como metodología que respeta, implica, educa, iguala las oportunidades y posibilita el empoderamiento.
- ~ La cultura liberadora como base de pensamientos creativos, científicos y alternativos que nos ayuden a buscar, investigar y encontrar nuevas formas de convivir, producir, disfrutar, consumir y organizar la política y la economía al servicio de todas las personas.
- ~ El desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades: físicas, psíquicas, espirituales, estéticas, artísticas, sensibles, relacionales... en armonía con la naturaleza, por encima de cualquier crecimiento desequilibrado económico, financiero, bélico, consumista, transgénico y anómalo como el que se está propugnando en nombre de un desarrollo "ficticio".
- ~ La compenetración con la Naturaleza.
- ~ La solidaridad humana y económica como principio de nuestras relaciones locales, nacionales e internacionales.

Los 6 principios de la Carta de la Economía Solidaria

En base a este posicionamiento, objetivos y valores, se redacta la Carta de Principios de la Economía Solidaria, espina dorsal y elemento identitario de la Economía Solidaria. Los principios que recoge son los siguientes (en la página siguiente se describen con más detalle):



1. PRINCIPIO DE EQUIDAD

- ~ Consideramos que la equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.
- ~ Una sociedad más justa es aquella en la que todas las personas se reconocen mutuamente como iguales en derechos y posibilidades, y tiene en cuenta las diferencias existentes entre las personas y los grupos. Por ello debe satisfacer de manera equitativa los intereses respectivos de todas las personas.
- ~ La igualdad es un objetivo social esencial allí donde su ausencia trae consigo un déficit de dignidad. Cuando se vincula con el reconocimiento y respeto a la diferencia, lo denominamos “equidad”.

4. PRINCIPIO DE COOPERACIÓN

- ~ Queremos favorecer la cooperación en lugar de la competencia, dentro y fuera de nuestras organizaciones vinculadas a la Red, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados...
- ~ Pretendemos construir colectivamente un modelo de sociedad basándonos en el desarrollo local armónico, las relaciones comerciales justas, la igualdad, la confianza, la corresponsabilidad, la transparencia, el respeto...
- ~ Partimos de que la Economía Solidaria está basada en una ética participativa y democrática, que quiere fomentar el aprendizaje y el trabajo cooperativo entre personas y organizaciones, mediante procesos de colaboración, de toma de decisiones conjuntas, de asunción compartida de responsabilidades y deberes, que garanticen la máxima horizontalidad posible a la vez que respeten la autonomía de cada una, sin generar dependencias.
- ~ Entendemos que estos procesos de cooperación deben extenderse a todos los ámbitos: local, regional o autonómico, estatal e internacional y deben normalmente articularse en Redes donde se vivan y se fomente esos valores.

2. PRINCIPIO DE TRABAJO

- ~ Consideramos que el trabajo es un elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados. Por ello desde REAS situamos la concepción del trabajo en un contexto social e institucional amplio de participación en la economía y en la comunidad.
- ~ Afirmamos la importancia de recuperar la dimensión humana, social, política, económica y cultural del trabajo que permita el desarrollo de las capacidades de las personas, produciendo bienes y servicios, para satisfacer las verdaderas necesidades de la población (nuestras, de nuestro entorno inmediato y de la comunidad en general). Por eso para nosotros el trabajo es mucho más que un empleo o una ocupación.
- ~ Constatamos que estas actividades las podemos ejercitar individual o colectivamente, y pueden ser remuneradas o no (trabajo voluntario) y la persona trabajadora pueda estar contratada o asumir la responsabilidad última de la producción de bienes o servicios (autoempleo).
- ~ Dentro de esta dimensión social hay que destacar que sin la aportación del trabajo llevado a cabo en el ámbito del cuidado a las personas, fundamentalmente realizado por las mujeres, nuestra sociedad no podría sostenerse. Trabajo que aún no está suficientemente reconocido por la sociedad ni repartido equitativamente.

5. PRINCIPIO “SIN FINES LUCRATIVOS”

- ~ El modelo económico que practicamos y perseguimos tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas, y como medio, la gestión eficiente de proyectos económicamente viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.
- ~ Esta “no – lucratividad”, está íntimamente unida a nuestra forma de medir los balances de resultados, que tienen en cuenta no solo los aspectos económicos, sino también los humanos, sociales, medioambientales, culturales y participativos y el resultado final es el beneficio integral.
- ~ Se entiende por ello que nuestras actividades destinan los posibles beneficios a la mejora o ampliación del objeto social de los proyectos así como al apoyo de otras iniciativas solidarias de interés general, participando de esta manera en la construcción de un modelo social más humano, solidario y equitativo.

3. PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- ~ Consideramos que toda nuestra actividad productiva y económica está relacionada con la naturaleza, por ello nuestra alianza con ella y el reconocimiento de sus derechos es nuestro punto de partida.
- ~ Creemos que nuestra buena relación con la Naturaleza es una fuente de riqueza económica, y de buena salud para todos. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas nuestras acciones, evaluando nuestro impacto ambiental (huella ecológica) de manera permanente.
- ~ Queremos reducir significativamente la huella ecológica humana en todas nuestras actividades, avanzando hacia formas sostenibles y equitativas de producción y consumo, y promoviendo una ética de la suficiencia y de la austeridad.

6.- PRINCIPIO DE COMPROMISO CON EL ENTORNO

- ~ Nuestro compromiso con el entorno se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio.
- ~ Nuestras organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en el que desarrollan sus actividades, lo que exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico cercano, dentro del mismo ámbito geográfico.
- ~ Entendemos esta colaboración como un camino, para que experiencias positivas y solidarias concretas puedan generar procesos de transformación de las estructuras generadoras de desigualdad, dominación y exclusión.
- ~ Nuestro compromiso en el ámbito local nos aboca a articularnos en dimensiones más amplias para buscar soluciones más globales, interpretando la necesidad de transitar continuamente entre lo micro y lo macro, lo local y lo global.



¿Cómo podemos integrar estos valores en nuestras organizaciones?

A continuación las ideas que surgieron en el curso:

- | | |
|----------------------------------|---|
| EQUIDAD | <ul style="list-style-type: none"> • Enfoques desde la equidad: Interculturalidad (conocer las necesidades de las personas) y género (reconocimiento de roles e identidades, empoderar a las mujeres en los talleres, formar nuevas masculinidades). |
| TRABAJO | <ul style="list-style-type: none"> • Compartir gastos dentro de la organización. • Se tiene en cuenta las condiciones de cada trabajador/a. • Posibilidad de trabajo desde casa. • Organización y formalización de la oferta para acceder al mercado. |
| SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de enfoques ecológicos. • Capacitación para la producción y sostenibilidad. • Identificar potencialidades de su comunidad: recursos naturales, potencialidades agropecuarias. • Nulo uso de químicos. |
| COOPERACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Talleres con comunidades rurales. • Estrategias de cooperación igualitaria. • Generar alianzas con los diferentes actores. |
| COMPROMISO CON EL ENTORNO | <ul style="list-style-type: none"> • Lo ambiental como objetivo principal. • Partir desde los derechos humanos. • Relacionarse con las comunidades cercanas |

1.2 | ¿Qué es la innovación social? ¿por qué innovar?

La Innovación Social (según Hubert *et al.*, 2011) es el desarrollo de ideas, productos, servicios, procesos nuevos que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales de una forma más eficiente que las existentes y crean relaciones o colaboraciones sociales nuevas y duraderas. No solo son buenas para la sociedad sino que también mejoran la capacidad de la misma para actuar.

Un concepto importante a tener en cuenta en la innovación es el enfoque sistémico. Un enfoque que nos enseña a tener una mirada más integral de las actuaciones, que actuamos bajo sistemas que se relacionan entre sí. Comprender mejor los sistemas donde actuamos nos lleva a tener mejores soluciones. En los sistemas hay retroalimentaciones y sinergias que hay que tener en cuenta a la hora de querer producir un cambio o una innovación.

En el curso nos preguntamos **¿para qué innovar?**, a continuación algunas de las ideas surgidas:

- ~ Para mejorar la calidad de vida del ser humano.
- ~ Para corregir errores.
- ~ Para dar un buen servicio al consumidor, precios justos.
- ~ Hacer frente a un problema/ necesidad.
- ~ Para facilitar la vida de las personas.

Las innovaciones aparecen con ideas que a veces no resultan tan buenas, o que pueden ser algo peregrinas, pero una idea acaba siendo una buena innovación en tanto sepamos aprender en el proceso. Por lo tanto, el proceso de innovación es un proceso de aprendizaje y prueba constante. Un proceso en el que es mejor invertir en probar y escalar, que esperar a tener la idea perfecta.

1.3 | Tipos de innovación

Las innovaciones se pueden categorizar atendiendo a diferentes aspectos. Nuestras organizaciones y emprendimientos pueden innovar en:

- ~ Productos y servicios
- ~ Procesos/procedimiento (el proceso de producción)
- ~ Modelos de organización
- ~ Modelo de comercialización

Por otra parte, las innovaciones pueden ser:

- ~ Abiertas: libres, aumentan la apertura, que todo el mundo que quiera pueda aportar.
- ~ Cerradas: innovación de mi propiedad.

Además, la innovación es representada en grados:

- ~ Incremental: Mejora del producto o servicio.
- ~ Semiradical: Entre la mejora y la transformación del producto o servicio.
- ~ Radical: Transformación del producto o servicio.



**PROCESO DE
INNOVACIÓN
SOCIAL**

Fuente: *empower* THE CENTER FOR SOCIAL INNOVATION The Young Foundation
Traducción de
Alicia González

Dinámicas de trabajo Bloque I

DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
50 minutos	Principios de la Economía Social y Solidaria (ESS)	<ol style="list-style-type: none">1. Previamente se esconde por la sala una pequeña cartulina por cada uno de los principios de la ESS sin que ninguna persona lo vea.2. Se comienza la sesión introduciendo la definición de la Economía Social y Solidaria y sus 6 principios fundamentales. Dejando espacio para reflexiones e ideas.3. Posteriormente, invitamos a las personas a que busquen los principios, quien encuentra uno se queda de portavoz del grupo. Una vez encontrados todos los principios las personas que no tienen cartulina se ubican en uno de los grupos de forma que tengamos 6 grupos (uno por principio).4. Cada grupo reflexiona sobre la siguiente pregunta: ¿cómo aplicamos o podemos aplicar este principio en nuestra organización? y las escriben en notas/hojas.5. Puesta en común: cada grupo va poniendo en común las ideas y el resto de personas pueden completar con nuevas ideas. La persona que facilita la sesión va recogiendo las ideas y las ubica en un panel, si hay nuevas ideas se van apuntando en el panel
50 minutos	La innovación social en nuestras organizaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Hacemos grupos de dos personas que dialogan sobre: ¿para qué puede ser interesante innovar en nuestra organización? Dejamos unos minutos para que reflexiones y posteriormente cada pareja pone en común las ideas para todo el grupo. La persona que facilita va recogiendo las ideas en un panel.2. Una vez han salido diversas ideas abrimos la siguiente pregunta ya a todo el grupo ¿en qué ámbitos de nuestra organización podemos innovar? de nuevo recoge las ideas generadas.3. Posteriormente, la persona que facilita presenta los tipos de innovación y la espiral del proceso de innovación. Se reflexiona conjuntamente sobre algunas experiencias que conozcan de innovación para ejemplificar la espiral.



BLOQUE II

Hacia organizaciones innovadoras

II.1 | Dificultades para la innovación

Este espacio de trabajo busca aumentar la comprensión en torno a las barreras de las organizaciones sociales para innovar; compartir experiencias de los/as participantes en las que se dieron estas situaciones y cómo se gestionaron.

Para ello, se agrupan en parejas y dialogan sobre las dificultades para innovar que encuentran en sus organizaciones o espacios de intervención. Tras la reflexión, se compartió en el plenario y estas son las dificultades que se expresaron:

Dificultades más frecuentes:

- Falta de recursos (presupuesto, tiempo).
- Falta de motivación.
- Burocracia.
- Equipo de trabajo.
- Políticas públicas.

Otras dificultades:

- Falta de confianza.
- Dificultad de asumir riesgos.
- Miedo al fracaso y a no ser aceptada.
- Desconocimiento en innovación.
- Baja cultura del consumo responsable.
- Poco interés académico.
- Información insuficiente del mercado y del contexto.
- Baja aceptación social de la innovación.
- Falta de competencias.
- Cultura colaboración.
- Inadecuada e insuficiente comunicación.
- Vías de comercialización.
- Falta de liderazgo.

10 II.2 | Claves para potenciar procesos de innovación

El objetivo de esta actividad es entender los elementos clave para impulsar innovaciones en las organizaciones. Para ello, se dividió al grupo principal en subgrupos que trabajaron en torno a la pregunta:

¿Cómo podemos hacer frente a las dificultades o promover innovaciones en nuestras organizaciones?



¿Cómo podemos hacer frente a las dificultades o promover innovaciones en nuestras organizaciones?

Grupo 1: claves para innovar

1. Romper paradigmas para introducir nuevos productos.
2. Formar equipos multidisciplinarios para organizar la producción para la comercialización.
3. Sensibilización de población para el consumo de productos agroecológicos.
4. Diversificación de la oferta.
5. Planificación en todos los procesos.

Grupo 2: (No hubo un título)

1. Fortalecimiento de capacidades y la organización (habilidades blandas, liderazgos, manejo de conflictos).
2. Creación de una cultura de innovación dentro de la organización (espacio físico de creatividad)
3. Elaboración de un plan de trabajo participativo.
4. Ejecución del plan de trabajo con metodologías o herramientas innovadoras

Grupo 3: Recomendaciones para los que quieren innovar.

1. Buscar una continua capacitación en gestión, tecnología, costos y presupuesto, liderazgo.
2. Realizar estudios de mercado con equipos multidisciplinarios, además hagan pruebas de productos o servicio.
3. Perseverancia.

Grupo 4: Fortalecimiento y desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) y capacidades. ¿Cómo afrontamos el reto?

1. Diagnóstico para identificar necesidades (individuales y colectivos) de fortalecimiento y los niveles, diferencias de talento y potencial aplicando enfoques.
2. Planificación y diseño de procesos de desarrollo y fortalecimiento de competencias según diagnóstico usando herramientas y metodologías comunicacionales y no comunicacionales.
3. Seguimiento, monitoreo y evaluación.
Reforzamiento (actualizar planes)

Grupo 5: Batería de propuestas

1. Trabajar el fortalecimiento institucional a través de un plan de trabajo.
2. Crear espacios de sensibilización, creatividad a nivel académico.
3. Gestionar espacios de creación innovación a nivel institucional.
4. Generar intercambio de experiencias interinstitucionales para innovar.
5. Fomentar entre los principios/ valores de la institución de la confianza y respeto de valores.
"Invertir en el fortalecimiento organizacional a través del Plan de Trabajo y en la Innovación y Creación Institucional"

Grupo 6:

1. Generar redes de cooperación en instituciones públicas y privadas promoviendo e incentivando la innovación a través de:
 - Ferias
 - Talleres, etc
 Con enfoque Social Ecológico

II.3 | La innovación en nuestras organizaciones

El objetivo de esta actividad es reflexionar y generar propuestas sobre cómo incorporar estas claves de innovación en las organizaciones e instituciones de las personas participantes.

Para ello, se utilizó la dinámica denominada “Café Diálogo”, que consiste en hacer mesas temáticas de discusión, de 3 a 6 personas, para generar ideas de cómo crear condiciones y así pensar en aplicar las claves a nivel organizacional. Los temas de trabajo seleccionados fueron: ponernos desafíos, mirada de oportunidad, pensamiento asociativo, observación sistemática, sistematización y estrategia, espacios divertidos y compartir/redes.

Los principales mensajes clave que resultaron en las conversaciones de cada grupo de trabajo fueron:

Mesa de discusión “ponernos desafíos”:

1. Hacer una reunión anual para la planificación del año siguiente.
2. Armar una estrategia para crear un espacio de puesta en común de ideas donde todas participan.
3. Hacer un seguimiento y evaluación de las actividades e innovaciones que se han llevado a cabo para saber si están siendo efectivas e incluir nuevos retos.
4. Dar incentivos por el cumplimiento de metas y propuestas de soluciones (para asegurar el compromiso).
5. Crear una base de datos (informe) que recoja todas las ideas de innovación que surjan.
6. Que cada miembro de la organización se plantee un desafío personal para incentivar la dinámica de innovación y superación de metas.
7. Crear un espacio abierto y espontáneo (físico o virtual) donde se compartan las ideas innovadoras.
8. Generar conocimientos con ideas con capacitaciones que se impartan a los trabajadores.

Mesa de discusión “mirada de oportunidad”:

1. Crear espacios abiertos donde incluyan personas de diferentes especialidades entre médicos, abogados, etc.
2. Para mirar oportunidades hay dos preguntas: una externa que está en las organizaciones o asociaciones; y una interna que está dentro de las organizaciones donde se comparte ideas con las integrantes de grupo.
3. Conocer a las competidoras (hacer inteligencia comercial).
4. Conocer estudios de tendencias ya elaborados en otros países.
5. Superar habilidades y mejorar mis destrezas.
6. Fortalecer competencias estrategias del mercado para poder identificar oportunidades del entorno.

Mesa de discusión “pensamiento asociativo”:

1. Intercambio de experiencias entre organizaciones una vez al año.
2. Rotación de áreas con acompañamiento líder y retroalimentación.
3. Mentoría interna una vez por mes y externa dependiendo de la coyuntura.
4. Asociarnos para ser competitivos, acceder a créditos, generar espacios de capacitación y mejora de productos.
5. Intercambio de experiencias para el fortalecimiento de objetivos.
6. Generar espacios de comunicación efectivos para los asociados.



Mesa de discusión “observación sistemática”:

1. Realizar un análisis FODA de la organización
2. Fortalecimiento de la organización a través de capacitaciones.
3. Hacer prototipos de productos y/o servicios y testarlos en el mercado.
4. Establecer alianzas con organizaciones públicas y privadas.
5. Procesos productivos amigables con el medio ambiente.
6. Plantear dejar muestras en restaurantes y preguntar si les gusta.
7. Desarrollar productos complementarios para brindar opciones de compra a los clientes.

Mesa de discusión “sistematización y estrategia”:

1. Sistematización
2. Generación de conocimiento propio a partir del hacer (reflexión).
3. Debe sistematizar quien vive dentro de la organización (vive el proceso).
4. Maneras:
A partir de metodologías diseñadas en la organización.
 - ¿Qué?
 - ¿Cómo qué?
 - ¿Cada cuánto tiempo?
 - ¿Qué lecciones aprendidas se van acumulando?
5. Utilización de formatos para estandarización.
6. Definir los hitos (momentos) de la sistematización.

7. Debe definirse quién será el encargado de sistematizar.
8. Compartir lecciones aprendidas.
9. Normar los estatutos en las organizaciones.
10. La organización mejora con la sistematización: ¿Cómo se desarrolla la sistematización en función al plan estratégico?
11. Mirada a mediano plazo: evaluación de plan utilizando la sistematización.
12. Las estrategias tienen que alimentarse con las sistematizaciones.

Mesa de discusión “espacios divertidos”:

1. En espacios externos:
 - Tener planificado un día a la semana para hacer deporte u otra actividad.
 - Realizar concursos de juegos de mesa con premio de la canasta.
 - Reuniones de compartir para fechas especiales.
 - Pasantías.
2. En la organización:
 - Reproducir música durante las actividades.
 - Utilizar frases motivacionales, cómics.
 - El chiste del día en el área de trabajo y en redes.
 - Realizar dinámicas participativas.
 - Tener un break en las reuniones de trabajo.
 - El café diálogo.
 - Videos divertidos motivacionales.

Mesa de discusión “compartir/redes”:

1. Realizar convenio interinstitucional, utilizando recursos comunes.
2. Generar redes de cooperación social y solidaria.
3. Definir valores comprometidos claves.
4. Definir la formalización organizativa.



II.4 | Competencias personales

El objetivo de esta actividad es indagar en torno a las competencias personales para innovar, trabajando específicamente sobre los roles necesarios para distribuir la innovación en equipos.

La actividad se realizó como un trabajo personal de autoevaluación en la que se reflexionaba de manera individual el nivel de fortaleza que se considera que tiene respecto a una competencia relacionada con la innovación. Las competencias que se evaluaron fueron las siguientes:

- ~ **Capacidad de asumir riesgos:** Empezar una actividad generalmente lleva asociados unos riesgos a los que nos exponemos, para reducirlos, es importante valorarlos con anticipación y analizar nuestra capacidad de respuesta en caso de que finalmente ocurran.
- ~ **Habilidades de comunicación:** Comunicar es el proceso a través del cual transmitimos nuestras intenciones, ideas, opiniones, hechos, conocimientos... a fin de facilitar la comprensión mutua entre emisor y receptor. Es la capacidad de informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
- ~ **Visión estratégica:** la capacidad de imaginar posibilidades alternativas a la realidad del momento presente, así como las estrategias o formas para alcanzarlas. La determinación de la visión, su comunicación a la organización y su mantenimiento en el tiempo constituyen el fundamento de la organización.
- ~ **Capacidad para ver oportunidades donde hay problemas:** ser capaz de entender retos socio-ambientales y de identificar oportunidades de acción para revertir los problemas.
- ~ **Confianza en ti mismo/a:** Creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
- ~ **Adaptabilidad y orientación al cambio:** habilidad de trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar distintas posturas y puntos de vista, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del rol.

- ~ **Flexibilidad:** Capacidad para modificar el comportamiento propio, es decir, adoptar un diferente enfoque, con el objetivo de alcanzar una meta. Estas personas no son rígidas en su forma de pensar o actuar. Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen. Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
- ~ **Responsabilidad y compromiso:** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas responsables cumplen los compromisos que adquieren, asumen las posibles consecuencias de sus actos y se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.
- ~ **Capacidad de aprendizaje:** Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. La actitud de estas personas es de apertura al aprendizaje y poseen un espíritu de investigación.
- ~ **Motivación:** Es el motor interno que nos lleva a realizar nuestros objetivos y metas. Son las razones que nos conducen a tomar determinadas elecciones, realizar ciertos actos y nos ayudan a conseguir lo que nos proponemos o a convertirnos en lo que queremos ser. Esta motivación intrínseca nos alienta para conseguir nuestras metas, una vez que analizamos nuestras competencias, potencialidades y recursos, por lo que tiene relación con el autoconocimiento.
- ~ **Conciencia social y ambiental:** La conciencia social y ambiental se refiere al conocimiento que una persona tiene sobre el estado de los demás personas de su ámbito y a la interacción de sus actividades con el medio natural. Supone que la persona conoce y reflexiona sobre cómo en el entorno se favorece o perjudica el desarrollo de los demás o se impacta sobre el medio ambiente.
- ~ **Iniciativa y optimismo, proactividad:** Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades. Una persona dinámica y con iniciativa, una persona proactiva.

Tras la autoevaluación, se compartió en parejas y se discutió, también en parejas, sobre cómo sería posible mejorar las competencias que las personas participantes identificaban como menos trabajadas, culminando con el diseño de una hoja de ruta para mejorarlas.

II.5 | Competencias grupales: 10 caras de la innovación

Las 10 caras de la innovación (Kelley, T, 2010) se refieren a actitudes o roles que se desempeñan dentro de una organización y cada uno de estos roles contribuye de alguna manera al trabajo colectivo. Normalmente no todos los roles están representados en una organización, ni una persona puede desempeñar todos los roles; los roles son dinámicos y distintas personas los van tomando en algún momento determinado; en función de las cualidades de una persona, tendrá más o menos facilidad para tomar un rol en un determinado momento.

En el curso se realizó una dinámica teatral en la que las personas participantes, en grupos de 3 ó 4 personas, representaban cada una de las caras de la innovación y explicaban sus características.

Cada persona es más que un rol y cada rol es más que una persona.



Las 10 caras (o roles) de la innovación:

Fuente: Kelley, Tom, 2010.

- ~ **Antropólogo:** observa cómo las personas interactúan con los productos, servicios y experiencias que ofrece la organización; curiosidad para incorporar innovaciones.
- ~ **Experimentador:** se centra más en el proceso que en el resultado, intentando generar cambios que ofrezcan soluciones inesperadas.
- ~ **Interpolinizador:** conecta entre ideas o conceptos aparentemente inconexos, para abrir nuevos caminos.
- ~ **Saltador de obstáculos:** hace más con menos, solucionador de problemas.
- ~ **Colaborador:** guía para crear nuevas soluciones multidisciplinarias, sabe combinar a la gente y formar el trabajo compartido.
- ~ **Director:** contribuye a activar los talentos creativos de los componentes del equipo.
- ~ **Arquitecto:** diseña experiencias que conectan con las necesidades de los clientes o beneficiarios de la actividad de la organización, a través de sus productos o servicios.
- ~ **Diseñador de decorados:** crea el ambiente óptimo para que se exprese la creatividad y se fomente la colaboración.
- ~ **Cuidador:** está pendiente de las personas, tanto clientes como miembros del equipo, para que se sientan cómodas, escuchadas y se atiendan a sus necesidades.
- ~ **Narrador:** captura la imaginación con relatos convincentes; puede despertar la emoción y la acción, transmitir valores y objetivos.

Dinámicas de trabajo Bloque II

DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1h 20 minutos	Café diálogo: innovación en nuestras organizaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Presentamos las claves de la innovación en las organizaciones y seleccionamos las que resulten más interesantes para nuestra organización.2. Presentamos la dinámica del “café diálogo” en la que se dialogará sobre cómo se pueden aplicar las claves de la innovación en la organización. Creamos una mesa de diálogo por cada clave y una persona que es la anfitriona. Habrá 3 rondas de diálogo en las que las personas se irán cambiando de mesa para reflexionar en torno a una clave. Las personas anfitrionas permanecerán en la misma mesa tomando notas de las ideas.3. Cada 20 minutos damos el cambio para entrar en la nueva ronda de diálogo en las que las personas se cambiarán de mesa. La anfitriona resume lo que se ha hablado en la mesa y continúan con el diálogo.4. Al finalizar las tres rondas, las anfitrionas ponen en común las ideas.
30 minutos	Mejorando nuestras competencias personales	<ol style="list-style-type: none">1. Preparamos una ficha con cada una de las competencias personales de la innovación social que aparecen en el documento.2. Primero dejamos un espacio de reflexión individual: ¿cómo ve yo en cada una de estas competencias? ¿En cuáles me veo con más soltura? ¿En cuáles creo que necesito mejorar o potenciar?3. Diálogo por parejas: cada persona pone en común las competencias que desee fortalecer y conjuntamente se dialogan sobre posibles estrategias e ideas a poner en marcha a nivel personal

Refuerzo de la estructura interna de organizaciones

BLOQUE III



III.1 | Gestión del equipo humano

Desde nuestra visión, un grupo es más que un conjunto de personas reunidas. Un grupo es un sistema en el que el todo es más que la suma de las partes. Para hablar de “grupo” tenemos en cuenta, además, las relaciones entre las personas que lo forman y las relaciones entre cada persona y el grupo en su totalidad. Esto hace que un grupo funcione como un organismo vivo y complejo.

Un porcentaje muy elevado de los proyectos colectivos fracasan por las relaciones personales, por la propia gestión del equipo humano. Cuando pensamos en ello tenemos que atender a diferentes dimensiones:



- ~ El diseño de mecanismos de gobernanza claros y transparentes en el que todas las personas puedan expresar sus opiniones y contribuir a la realización de a visión y misión. Una estructura clara a la vez que con capacidad de flexibilidad para adecuarse al contexto. Este sistema de gobernanza debe incluir: cada órgano de trabajo; descripción de sus competencias; funciones y decisiones principales; método para tomar decisiones; participantes; mecanismos de evaluación y rendición de cuentas; las relaciones entre diferentes órganos.
- ~ La visión y misión y valores claros y compartidos.
- ~ Diseño de procesos y procedimientos para la toma de decisiones, ejecución de tareas, consecución de objetivos, etc.
- ~ Compromiso con la realización de reuniones eficaces a la vez que participativas e inclusivas.
- ~ Trabajo hacia una comunicación consciente y eficaz, que sirva para regular los conflictos, darnos feedbacks tanto apreciativos como críticos. Que nos sirva para comprender mejor nuestras diferencias y necesidades individuales y colectivas.
- ~ Espacios de creatividad e innovación para el desarrollo de nuevas ideas que sirvan para mejorar la propia organización o las acciones que desarrolla.
- ~ Espacios en los que poder celebrar los logros compartidos, evaluar y aprender.
- ~ Ahora más que nunca estar en grupo emerge como una necesidad. Sin el entorno colectivo no es posible encaminarlos a los modelos de sociedad capaces de enfrentar los enormes retos globales a los que nos enfrentamos. Sin embargo, la experiencia demuestra que en numerosas ocasiones aparecen enormes dificultades para construir y realizar una visión común y alcanzar los objetivos que los grupos se proponen.

III.2 | Modelo de efectividad grupal

Un grupo está constituido por personas que se aglutinan en torno a su interés por objetivos comunes. La manera en que se lleva a cabo el trabajo para conseguir esos objetivos es lo que llamamos “Proceso”. Siempre hay Proceso, aunque a veces sea inconsciente o caótico. Estas tres dimensiones son básicas para entender qué aspectos hay que cuidar en un grupo para el su funcionamiento sea eficaz y satisfactorio. Fuente: José Luis Escorihuela: elcaminodelelder.com

CUIDADO DE LOS OBJETIVOS:

Los objetivos son la parte más visible de un grupo, lo que nos une: los resultados esperados, para qué estamos juntas/os. Es importante que el grupo, conjuntamente, se diseñe la visión común y la misión que la manifestará. Una visión bien elaborada describe el futuro compartido que queremos crear, recoge los valores fundamentales del grupo, expresa una idea con la que todos/as nos identificamos, ayuda a unificar nuestro esfuerzo individual, sirve de punto de referencia al que volver en caso de confusión o desacuerdo, mantiene la inspiración del grupo y nos recuerda nuestro compromiso con el proyecto (ideas extraídas del libro “Creando una vida juntos” de Diana L. Christian). La misión es la manera en que queremos hacer manifiesta nuestra visión en términos físicos concretos. Los objetivos, aspiraciones y estrategias sirven para desarrollar la visión. Son los pasos que vamos dando en nuestra realización de la misión. Un último nivel de concreción de estos pasos son las “propuestas” que dan contenido a las reuniones del grupo. Las propuestas suelen originarse como respuestas a necesidades sentidas por uno o varios miembros del grupo, también son resultado de procesos creativos e ideas brillantes. Las idealizadoras de propuestas son personas que aportan luz a los grupos en su andadura y les ayudan a crecer. Tienen una gran responsabilidad. Una propuesta bien elaborada ahorra mucho tiempo y disgustos en una reunión.

CUIDADO DEL PROCESO:

Aprender a ser conscientes de que el contenido no se pone en acción sin un Proceso. Las competencias para conducir procesos son las fuerzas para que un grupo pueda avanzar. La atención se pone en crear estructuras en las que se definen cómo:

- ~ se diseña y gestiona el trabajo,
- ~ comunican los miembros entre sí y con el grupo,
- ~ se toman las decisiones,
- ~ se evalúa y se hace un seguimiento del trabajo,
- ~ se atiende a la gestión emocional y en su seno, cómo se gestionan los conflictos.

Es importante establecer metodologías para cuidar la participación, la información transparente y el poder compartido (la toma de decisiones).



elcaminodelelder.com

CUIDADO DE LAS PERSONAS:

Somos seres complejos, llenos de experiencias vividas que continuamente facilitan y dificultan nuestro día a día. Las relaciones entre las personas y de ellas consigo mismas y con el campo grupal generado entre todas son una fuente constante de actividad en un grupo. Desatenderlas, ignorarlas o forzarlas, anulan y dañan todo: personas, proceso y objetivos. De los tres vértices de nuestro triángulo, este es el que entraña más complejidad. La experiencia en los grupos causa heridas en muchos de sus miembros. Es importante ayudar a los grupos a acoger todas las necesidades, las diferencias individuales y escuchar todas las voces. El cuidado de las personas nos inspira a buscar el equilibrio entre los espacios personal y grupal, identificando y respetando los límites personales de los individuos. Una herramienta profundamente valiosa es la forma en que nos comunicamos. Defendemos como imprescindible para la transformación de conflictos, la comunicación no violenta, basada en la empatía (cómo escuchamos) y la asertividad (cómo nos expresamos).



III.3 | Estructura de un grupo: los cuatro espacios fundamentales

Un grupo al crear estructuras y hacerlas visibles, avanza en su práctica democrática y previene en la aparición de las dañinas estructuras invisibles, que siempre son caldo de cultivo para la opresión. Hay cuatro grandes espacios que deberían estar presentes en aras de mejorar el funcionamiento grupal:

1. la **asamblea/reunión**: espacio para la toma de decisiones. Es el espacio en donde los grupos toman decisiones que ayudan a avanzar en la propia dinámica grupal. Es el espacio que ha alcanzado un mayor reconocimiento y que le permite estar presente en todos los grupos.
2. el **foro, o espacio para la gestión de las emociones**: en él prima la expresión emocional y el descubrimiento de las situaciones que nos generan incomodidad, o la expresión de las diferencias que ayudan al grupo a avanzar.
3. el **espacio de indagación o espacio de creación**: es el espacio en el que colectivamente generamos ideas, extraemos la sabiduría colectiva.
4. el **espacio de cohesión y celebración**: en el compartimos desde una lógica no productiva y nos relacionamos desde lugares diferentes al del trabajo cotidiano. Es el espacio de celebración y reconocimiento de los éxitos colectivos.



III.4 | Comunicación consciente y eficaz

La **Comunicación No violenta (CNV)** es un método comunicacional pero también una filosofía de vida, desarrollada por Marshall Rosenberg. Sirve para aumentar la consciencia en las interacciones comunicativas distinguiendo la responsabilidad personal y la ajena. Pretende eliminar las microviolencias inconscientes en el lenguaje fomentando la empatía y espacios de encuentro. Un lugar común donde entendernos. Es una herramienta útil a la hora de dar feedbacks a personas o a la hora de expresar esas cosas que nos resultan difíciles.

En Palabras de Rosenberg, las palabras pueden ser “ventanas o muros”, y por ello, desde la CNV se pretende encaminarnos a construir una comunicación en la que haya espacios para la empatía, el entendimiento mutuo y la resolución de conflictos desde la No Violencia.

Desde la CNV se habla en primera persona, intentando evitar las generalizaciones (“siempre” y “nunca”) y los juicios de valor a la hora de dar y recibir críticas.

M. Rosenberg propone una serie de pasos:

1. **Hechos concretos:** El primer paso es observar lo que ha sucedido intentando no realizar evaluaciones o por lo menos distinguir lo que se evalúa de lo que se observa. Ejemplos:

~ ¡Siempre estás gritando! (evaluación) – Cuando te oigo hablar como ese día... (observación).

2. El segundo paso son los **sentimientos** (evitar “siento que tú”). Normalmente nos centramos en lo que pensamos, y muchas veces el encuentro es difícil porque pensamos cosas diferentes. Sin embargo, comenzar expresando los sentimientos es un espacio en el que es más fácil confluir, ya que los sentimientos que tenemos son iguales al del resto de personas, aunque no sintamos lo mismo en el mismo momento. De esta forma todo el mundo a veces ha sentido rabia, tristeza, dolor, enfado, alegría, ilusión, esperanza, etc.

En este paso es importante distinguir lo que sentimos de lo que pensamos. También es importante prestar atención a las evaluaciones ocultas, una serie de palabras que utilizamos para expresar sentimientos pero en los que hay un juicio encubierto. Por ejemplo sentirme “ninguneado”, estamos diciendo que la otra persona me ningunea, o sentirme “excluido”, lo que hay detrás es que otras personas me excluyen. Esto a veces puede pasar pero hay ocasiones que es nuestra percepción, por ello en vez de expresar decir “ayer me ninguneaste” diríamos “ayer sentí frustración en la situación... porque...”.

Ejemplos:

- ~ Siento que eso no está bien (juicio moral sobre otros/as)
- ~ Me siento como un tonto (opinión basada en lo que otros/as pueden pensar de nosotros/as)

3. **Necesidades.** Es el tercer paso, y nos ayuda a tomar la responsabilidad de lo que sentimos. Las necesidades están relacionadas con las emociones. Cuando sentimos algo agradable es porque tenemos una necesidad cubierta y cuando sentimos emociones menos satisfactorias es porque tenemos alguna necesidad no cubierta.

4. **Petición:** en ocasiones para satisfacer nuestras necesidades necesitamos ayuda del resto de personas. Por ello en el último paso hacemos una petición que debe ser clara, concreta y formulada de una manera positiva, expresando lo que si queremos que pase en un futuro.

Es importante estar abiertas/as a que negociemos en torno a esta petición, de forma que lo que hagamos sea generar una estrategia conjunta con las otras personas que forman parte de la situación o del conflicto, para que no solo nuestras necesidades se satisfagan sino también las del resto.

Ejemplos:

- ~ (A) Me siento un poco triste, ¿quieres cenar esta noche conmigo?
- ~ (B) Bueno, estoy un poco cansada, mejor otro día.
- (A) ¡Siempre ha de ser lo que tú quieres! (era una exigencia)
- (A) (silencio) – ¿Qué te pasa? – Nada, nada – Venga, dime que te pasa – No nada, pensaba que te importaba un poco más y que no te iba a ser tan difícil hacerme este favor (chantaje emocional, era una exigencia)
- (A) Entiendo, has tenido un día muy duro, ¿no? (empatía, era un verdadero requerimiento)



III.5 | Transformación de conflictos

El conflicto es inseparable de la diversidad y de la vida. Donde hay homogeneidad, no hay conflicto, no hay tensión, pero tampoco hay movimiento, ni vida. Nuestro gran reto, como seres humanos, es mantener y apreciar la diversidad —necesaria para que la vida siga existiendo en este planeta— a la vez que aprendemos a reconocer la unidad subyacente, de manera que podamos vivir el encuentro con lo diferente, tal vez con tensión y dificultades, pero sin caer en la violencia, la agresión o la (auto)destrucción.

Una lección importante es cambiar nuestra actitud de evitar los conflictos, para acercarnos a ellos con interés y apertura. Esto significa dejar de lado una perspectiva que nos habla de “ganadores y perdedores” y adoptar una nueva perspectiva en la que “todos/as ganan”. Las soluciones del tipo “todos/as ganan” ocurren en un grupo cuando todas las partes involucradas han tenido ocasión de expresar sus voces y de ser escuchadas y comprendidas.

En ocasiones describimos una situación como “conflictiva” cuando hemos perdido nuestro sentido de conexión, de pertenencia, de ser comprendidos/as. Antes de estar de acuerdo o en desacuerdo con las opiniones de alguien, intenta sintonizar con lo que esa persona está sintiendo y necesitando. En lugar de decir “No”, pregúntate que necesidad te está impidiendo decir “Sí”. Si estás enfadado/a o molesto/a, sé consciente de la necesidad profunda que no estás satisfaciendo y piensa qué podrías hacer para satisfacerla, en lugar de pensar que los demás están equivocados, o que algo va mal contigo mismo.



Componentes del conflicto

De la misma manera que es útil conocer los diferentes tipos de conflictos, ayuda igualmente saber que la mayoría de los conflictos, pequeños o grandes, interpersonales o internacionales, siguen con bastante exactitud un patrón, caracterizado por tres elementos básicos.

El conflicto surge cuando descubrimos nuestras diferencias y las percibimos como una amenaza para satisfacer nuestras necesidades (o lo que creemos son nuestras necesidades). Se alimenta con una respuesta emocional normalmente exagerada, que acompaña nuestra percepción (nuestra combustibilidad), y se sostiene con la desigual distribución de poder entre los seres humanos. Diferencia, Combustibilidad y Poder son los elementos claves que están presentes en todo conflicto.

- ~ **Percibir las diferencias como una amenaza:** El conflicto surge cuando percibimos las diferencias como una amenaza a lo que más valoramos o cuando creemos que estas diferencias nos impedirán satisfacer nuestras necesidades básicas.
- ~ **Combustibilidad:** Algunas personas tienen una gran facilidad para hacer que salten chispas en sus interacciones con los demás. Otras tienen facilidad para hacer que las chispas crezcan y se conviertan en un gran fuego (gran combustibilidad). Finalmente, algunas personas tienen un cierto control de sus emociones y dejan que las chispas se extingan por sí mismas.
- ~ **Abusos de poder:** La desigual distribución de poder entre las personas y las diferentes maneras en que utilizamos nuestro poder influyen considerablemente en el número y naturaleza de los conflictos.

Ciclo de preguntas para ser conscientes de nuestra combustibilidad:

1. ¿Qué siento?
2. ¿Dónde lo siento?
3. ¿Cómo se configura?
4. ¿Para qué me sirve?
5. ¿Qué otra cosa puedo hacer con ello?

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE UN CONFLICTO

Fuente: *Tú ganas, yo gano*. Helena Cornelius y Shoshana Faire

Nueve pasos para la transformación del conflicto:

1. Crear una atmósfera propicia, de seguridad y confianza
2. Clarificar percepciones, aclarando malentendidos y exponiendo las divergencias perceptivas
3. Distinguir entre posiciones, intereses y necesidades
 - ~ Posiciones e intereses son negociables. Las necesidades no son negociables
 - Dificultad: En conflictos estructurales, no siempre es posible satisfacer las necesidades de todas las partes. Es necesario cambiar la estructura conflictiva para resolver el conflicto.
 - Problema: A mucha gente le cuesta reconocer sus verdaderas necesidades.
4. Aprender a gestionar nuestras emociones y la respuesta que damos a las emociones de los demás
5. Fomentar los elementos conectores: el “nosotros” en lugar del “tú vs. yo”. Inculcar la idea de un “poder para”, en el que todas participamos, en lugar de un “poder sobre”, que excluye a los demás.
6. Proyectarse hacia el futuro, reconociendo y aprendiendo del pasado
7. Fomentar el lenguaje de la responsabilidad como alternativa al de la culpa: facilitar la reconciliación
8. Identificar y desarrollar factibles gradualmente
9. Si es posible, desarrollar acuerdos verbales o escritos aceptados por todas las partes afectadas



Dinámicas de trabajo Bloque III

DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN				
1 hora	Practicando la Comunicación No Violenta	<ol style="list-style-type: none"> Se presentan los pasos de la Comunicación No Violenta que aparecen descritos anteriormente Cada persona piensa en una situación real en la que le gustaría poner en marcha la CNV y escribe en un papel con la formularía según los 4 pasos con una ficha parecida a esta: <table border="1" data-bbox="1585 504 1971 655"> <tr> <td>Hechos</td> <td>Sentimientos</td> </tr> <tr> <td>Necesidades</td> <td>Petición</td> </tr> </table> Hacemos grupos de tres para hacer un juego de rol en el que dialoguen de cada situación: <ul style="list-style-type: none"> una persona cuenta la situación y expresa según la CNV otra persona representa con quien la primera dialoga (una compañera de trabajo, un amigo, un familiar, etc.) la tercera persona hace de facilitadora de la conversación Se cambian los roles para que cada persona pueda trabajar con su ejemplo 	Hechos	Sentimientos	Necesidades	Petición
Hechos	Sentimientos					
Necesidades	Petición					
40 minutos	Transformación de conflictos	<ol style="list-style-type: none"> Presentamos los conflictos como una oportunidad de mejora de las organizaciones. Lo importante es tener herramientas para ello. Presentamos el proceso de transformación de un conflicto como inspiración sobre cómo se puede usar un conflicto para la mejora organizacional. Diseñando un protocolo de conflictos: ¿qué ideas tenemos para regular los conflictos que nos surjan en un futuro? Abrimos una lluvia de ideas inicial y se van apuntando en un panel Posteriormente se recogen las ideas que parezcan más interesantes para profundizar. Se hacen grupos por cada una de las ideas para que desarrollen cómo se podría poner en marcha en la organización Finalmente se pone en común y se establecen acuerdos de implementación (en caso de ser oportuno) 				



BLOQUE IV

Herramientas y metodologías de innovación social

En este bloque se muestran algunas metodologías de innovación social que se pusieron en práctica en el curso y que son útiles para incorporar la innovación tanto en el funcionamiento interno de nuestras organizaciones como en lo que hacemos y en cómo nos relacionamos y colaboramos con otras entidades y personas. En particular, las metodologías que se pusieron en práctica fueron:

- ~ *Design Thinking*
- ~ Indagación Apreciativa
- ~ Canvas de Emprendimiento Social (Social Lean Canvas)
- ~ Laboratorios de Innovación Social y Prototipado

IV.1 | Design Thinking

Design Thinking o “Pesamiento de diseño” es una manera de pensar, un proceso creativo con la intención de generar soluciones nuevas que generan un impacto positivo. Se caracteriza por:

Se **centra en personas**: parte de la empatía profunda y de la comprensión de las necesidades y motivaciones de otras personas.

Es **colaborativo**: se recurre a la inteligencia colectiva como imaginario para crear soluciones innovadoras, donde varias mentes aportan ideas y se crean sinergias entre las ideas.

Es **optimista**: parte de la premisa de que todas las personas pueden generar cambios y transformaciones, independientemente de la magnitud del reto, del tiempo o presupuesto que dispongamos.

Es **experimental**: es un proceso que te da permiso para equivocarte y rectificar, en un ciclo donde esos errores generan nuevas ideas que contribuyen a la solución final.



El proceso de diseño con el método de *Design Thinking* consta de 5 fases:

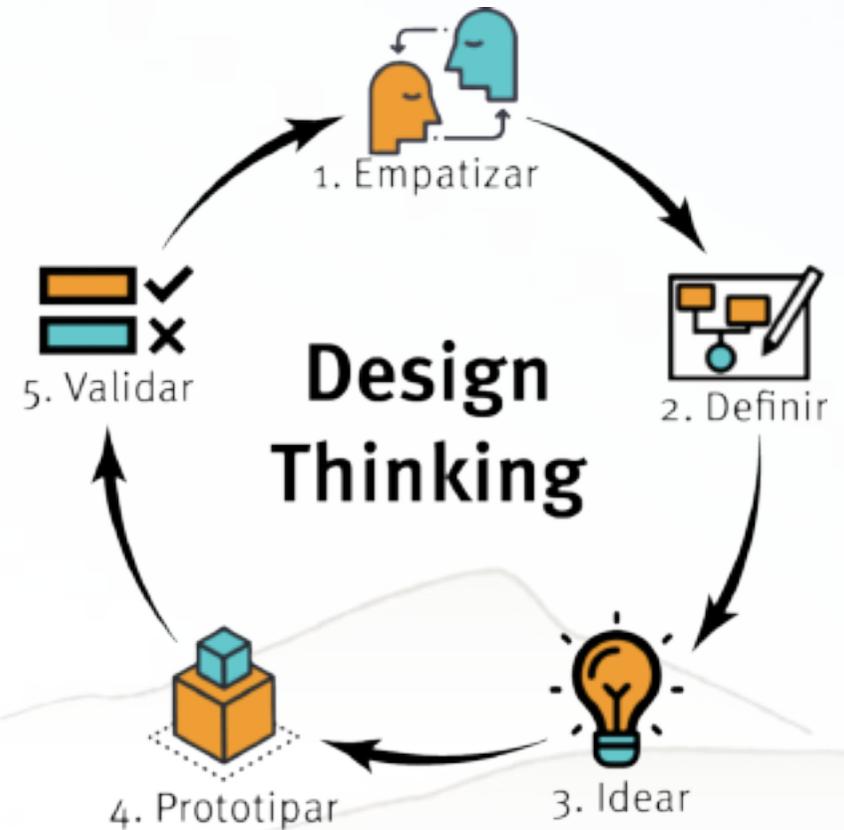
1. Empatizar: es el componente clave del proceso al centrarse en personas; consiste en conectar con aquellas personas que serán partícipes o beneficiarias del resultado del diseño (sea un producto, un sistema, una organización, etc.). Las técnicas que se utilizan se corresponden con la comunicación empática: observar, escucha activa y una comunicación comprometida, tratando de llegar a las necesidades y valores personales.

2. Definir: consiste en enmarcar el contexto del proceso de diseño: cuál es el reto al que queremos dar respuesta, cuál es la situación que nos encontramos, los agentes involucrados, los recursos disponibles o necesarios, etc. Comprende recolectar aquella información que nos será útil para el proceso de diseño.

3. Idear: fase de mayor creatividad intentar buscar respuestas o soluciones para cómo afrontar el reto que hemos planteado en ese contexto específico. Existen numerosas técnicas para generar ideas, desde unas más sencillas como lluvias de ideas, a otras que combinan trabajo racional con emocional y subconsciente a través de herramientas de creatividad como la expresión artística o a través del movimiento.

4. Prototipar: consiste en comenzar a combinar los elementos necesarios para conformar la solución ideada. Puede realizarse prototipado de distintos métodos, bien un prototipado “real” cuando estamos comenzando a crear esa solución que hemos ideado; por ejemplo si se trata de un elemento físico, podemos empezar a construirlo, componerlo o maquetarlo si es una publicación digital, por ejemplo. Otro tipo de prototipado es el “metafórico” que lo utilizamos para representar elementos más complejos como podría ser un sistema y pensar en qué elementos o agentes forman parte de él y cómo se relacionan entre sí (por ejemplo si queremos diseñar una iniciativa de producción y comercialización artesana) en este caso nos fijamos más en cuáles son las relaciones y cómo se puede organizar el sistema para que sea más eficiente.

5. Validar: una vez tenemos el prototipo, lo ensayamos y vemos qué resultado da, y así obtenemos un feedback de evaluación de qué va bien y qué no va tan bien con la idea que hemos prototipado. En muchas ocasiones no esperamos a tener el resultado final para validarlo, es preferible que vayamos ensayando partes de la solución completa, de tal modo que podamos ir realizando ajustes en el diseño; de este modo podemos descubrir algún fallo en fases iniciales del proceso de producción lo cual nos conllevaría un considerable ahorro de tiempo.



IV.2 | Indagación Apreciativa

La indagación apreciativa es un proceso de análisis colaborativo de nuestra realidad desde una mirada positiva. Consiste en observar, apreciar y reconocer los valores, talentos, potencialidades y oportunidades que poseemos las personas y el entorno.

Generalmente, cuando analizamos una situación tendemos a centrarnos en los aspectos negativos, las dificultades, las barreras; esa mirada bloquea nuestra acción porque rápidamente observamos la dificultad para la transformación, sin conocer bien cuáles son nuestras fortalezas para afrontarla. La indagación apreciativa pretende dar la vuelta a ese enfoque y afrontar los retos desde una mirada positiva, reconociendo cuáles son los aspectos y elementos que nos ayudan a hacerle frente y a la transformación.

La técnica de la indagación apreciativa se estructura en el **modelo de las 4D: descubrir (Discovery), soñar el futuro (Dream), diseñar el camino (Design) y destino (Destiny)**, de tal modo que el proceso pasa por las cuatro fases:

Fase 1, descubrir lo que hemos hecho bien:

- ¿Qué hace que nuestra organización funcione bien?
- ¿Cuáles son los mayores éxitos que ha logrado nuestra organización?
- ¿Qué cosas van bien en nuestra organización?
- ¿Qué cambios estamos generando en nuestro contexto?

Fase 2, soñar el futuro:

- ¿Cómo queremos ser dentro de 5 años? ¿y de 10?
- ¿Qué cambios queremos generar en nuestro contexto social y ecológico?

Fase 3, diseñar el camino:

- ¿Qué tenemos que hacer para llegar a ese futuro? (resultado como afirmaciones)

Fase 4, destino:

- ¿Cómo y quien va a realizar esas acciones?

En el curso se realizó un análisis de algunas de las organizaciones presentes según el modelo de las 4D.



IV.3 | Canvas de Emprendimiento Social (Social Lean Canvas)

Social Lean Canvas es una adaptación del *Lean Canvas* -para emprendimientos o 'start-ups'- que a su vez se inspira en el Canvas de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*). A diferencia de los dos últimos, el Canvas de Emprendimiento Social incorpora los objetivos de impacto social o ambiental que pretende generar la iniciativa.

Son herramientas muy útiles para modelizar una idea de negocio o emprendimiento; permiten reflejar de una manera sintética la información más relevante a tener en cuenta en el desarrollo de nuestra idea de emprendimiento o iniciativa y ayudan a identificar cuáles son los aspectos más destacados a los que debemos enfocar la mayor atención y esfuerzo.

El canvas se representa en una matriz gráfica sobre la que se va volcando el contenido según los siguientes campos:



- ~ **Propósito:** la razón de la actividad, definida como los retos, problemas o necesidades sociales y/o ambientales a los que se quiere dar respuesta.
- ~ **Impacto:** ¿cuál es el impacto social o ambiental que se plantea generar con la actividad?
- ~ **Segmentos de clientes:** ¿a quién se necesita para hacer el proyecto viable?; *early adopters*: ¿quiénes serían los primeros clientes?
- ~ **Necesidad:** ¿cuáles son los problemas o necesidades específicos a los que se enfrenta cada tipo de cliente?; alternativas existentes: ¿cómo se están solucionando estos problemas actualmente?
- ~ **Solución que ofreces:** ¿cuál es el producto, servicio o solución que aportas?
- ~ **Propuesta de valor:** ¿cuál es el aporte especial que hacen tus productos o servicios para solucionar los problemas de tu cliente?
- ~ **Canales:** ¿cómo llegarás a tus clientes, de una manera escalable?
- ~ **Sostenibilidad financiera:** ¿cuáles son los flujos económicos entrantes?
- ~ **Estructura de costes:** ¿cuáles son los costes principales?
- ~ **Indicadores clave:** ¿qué datos indican que tu proyecto está funcionando?
- ~ **Ventaja diferencial:** ¿por qué esta iniciativa va a superar a la competencia?

IV.4 | Laboratorios de innovación social. Prototipado

Los laboratorios de innovación social son eventos de colaboración y co-creación que se configuran para trabajar en torno a un reto o una pregunta, como podría ser: ¿cómo podemos innovar en nuestras organizaciones? ¿cómo mejorar los productos y servicios que ofrecemos? ¿cómo podemos contribuir desde nuestra organización al logro de retos socio-ambientales?

En función del reto que planteemos para el laboratorio y de los resultados que queramos obtener, se diseña una batería de dinámicas y metodologías. Los resultados que podemos obtener se pueden orientar hacia los siguientes tipos:

- Creatividad y co-diseño de organizaciones, redes, soluciones, productos.
- Networking y refuerzo de redes de colaboración.
- Crear una visión común para un territorio, organización, comunidad, etc. y cómo podemos alcanzarla.
- Planificación estratégica para abordar un reto; creación de una hoja de ruta.

Las metodologías que seleccionemos irán dirigidas a acompañar y facilitar el proceso que nos lleve a alcanzar los resultados esperados. Algunas de las metodologías más frecuentes que se suelen utilizar son:

- Actividades de networking para fortalecer relaciones entre las personas

participantes.

- Indagación apreciativa para conocer el contexto del que se parte.
- Escenarios de futuro, proyectar distintos escenarios que podrían ocurrir en función de diversos factores, desde escenarios muy positivos a muy negativos.
- Backcasting: a partir de una visión o escenario futuro que nos gustaría alcanzar, determinar hacia atrás en el tiempo qué pasos deberíamos dar para llegar ahí.
- Plan de acción: diseñar una hoja de ruta que nos lleve a un futuro deseable; decidir las acciones y, para cada una de ellas, cuándo se va a hacer, quién la realizará y con qué recursos.
- Diseño participativo: con Design Thinking o prototipado.

Prototipado

El prototipado es una metodología de co-diseño que fomenta la creatividad. Consiste en “jugar” con una serie de materiales y elementos que nos apoyan en la reflexión de lo que queremos conseguir. Para ello, las personas participantes disponen de un conjunto de materiales que pueden incluir en sus prototipos y combinarlos entre sí, generalmente se trata de materiales de papelería o elementos sencillos que, más allá de buscar una representación veraz de lo que queremos conseguir, representa una especie de metáfora de los elementos que contiene nuestro diseño y cómo se relacionan entre sí.

En la reflexión que se genera en torno a cómo combinamos los elementos surgen ideas muy interesantes que enriquecen el diseño de la propuesta.



Dinámicas de trabajo Bloque IV

DURACIÓN	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 hora	Práctica de <i>Design Thinking</i> : diseño de cartera	<p>En el curso se realizó un ejercicio originado por la Escuela de Diseño de la Universidad de Stanford; consiste en el diseño de una cartera siguiendo el proceso de Design Thinking.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dibuja tus ideas de cómo sería una cartera ideal.2. Entrevista a otra persona sobre el uso que da a su cartera.3. Profundiza en la conversación, olvídate de la cartera: averigua qué es importante para la otra persona.4. Reformula el reto (trabajo individual) ¿cómo podrías incorporar la información que has recibido en tus ideas iniciales?5. Aprovecha su necesidad más irresistible y su intuición más interesante.6. Incorpora esas ideas a tus diseños iniciales, haz varios diseños.7. Muestra el diseño (prototipo) a otras personas y obtén <i>feedback</i> de ellas.8. Aprovecha ese <i>feedback</i> para mejorar tu diseño.
2 horas	Prototipado 3D	<ol style="list-style-type: none">1. Disponer un conjunto de materiales para construir los prototipos. Generalmente se utiliza una diversidad de materiales de papelería y bricolage que pueden ayudar: cartulinas, cinta adhesiva, bastones de distintos formatos, elementos decorativos, figuras representativas de distintos elementos, cordones, plastilina, papeles de distinto tipo, pinturas, rotuladores, etc.2. Se puede elegir entre repartir la misma cantidad de materiales en cada grupo o ubicarlos en una mesa central y que cada grupo tome lo que necesita.3. Para acompañar el prototipado metafórico, se pueden lanzar una serie de preguntas que abren la reflexión, como: ¿cuáles serían los agentes involucrados? ¿cómo se relacionan entre ellos? ¿cuál sería el contenido de la propuesta (qué se generará)? ¿cuál es el impacto externo que genera la propuesta?4. Una vez los grupos han elaborado los prototipos, todos los participantes van mesa por mesa donde cada equipo irá explicando su prototipo, y el resto de preguntas pueden ir haciendo preguntas para comprenderlo mejor.



BLOQUE V

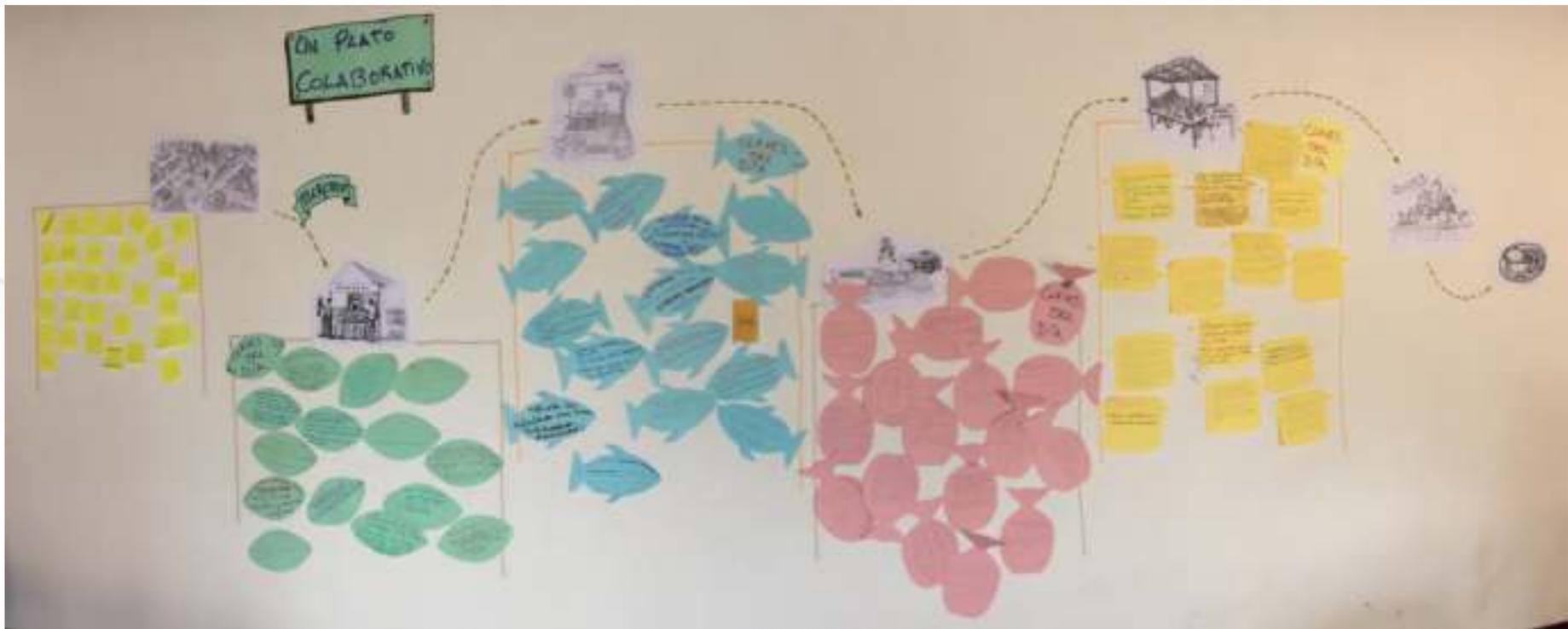
Herramientas de facilitación visual

La facilitación visual consiste en un apoyo gráfico a la labor de facilitación de un proceso grupal. Es un aspecto que enriquece el proceso ya que permite “cosechar” la información que se genera en las distintas dinámicas en murales, papelógrafos o pizarras y así, por un lado ayuda a la reflexión al tener todos los elementos visualizados y, por otro, permite ofrecer una síntesis rápida de lo ocurrido, a través de una combinación de diagramas, relaciones entre elementos y representaciones gráficas.

En un proceso estratégico puede ser interesante recurrir a las denominadas “metáforas”, que representan una imagen gráfica del recorrido que va a hacer el grupo, haciendo un símil con otra situación real como ascender una montaña o correr una carrera de obstáculos.

En el curso se recogieron gran parte de los contenidos y resultados de las dinámicas en soporte gráfico de papel, que se iban colgando en un mural y que permitía tanto a los asistentes como a las nuevas personas que iban pasando por el curso hacer un repaso de lo tratado hasta el momento.

En paralelo, se hizo una cosecha gráfica en forma de metáfora de las conclusiones de cada día, que se iban reflejando en un mural denominado “un plato colaborativo”. Consistía en pasos que tenemos que hacer para elaborar un plato de comida, y cada paso representaba uno de los días del curso: encontrarnos en la plaza del pueblo.



Ecosistemas de innovación social

BLOQUE VI



Se conoce como “ecosistema de innovación social” a entornos, plataformas, redes, etc. que favorecen el desarrollo de la innovación y la colaboración entre entidades de un territorio. Los agentes que forman parte del ecosistema de innovación cumplen diversas funciones, pudiendo ser entidades públicas, privadas, instituciones académicas y organizaciones sociales. Algunas de estas entidades pueden ofrecer financiación para el desarrollo de proyectos o productos y servicios innovadores, y colaboraciones entre otras entidades y desarrollo de la red.

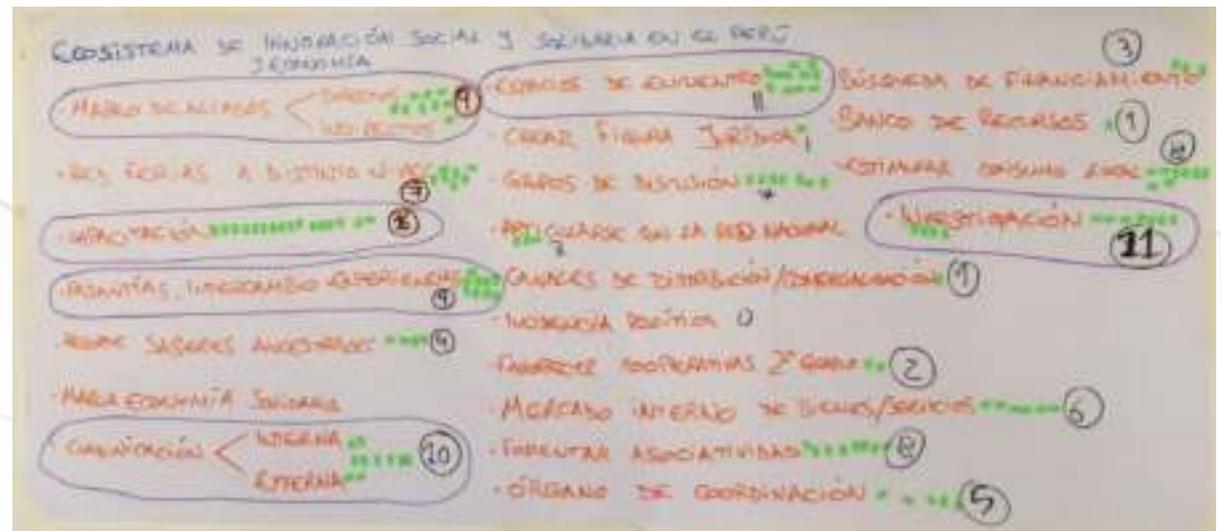
Durante el curso se mostró la experiencia de la cooperativa Altekio, que a su vez forma parte de una cooperativa de segundo grado (cooperativa de cooperativas) denominada Tangente, donde se realiza inter-cooperación entre las entidades que forman parte. Tanto Altekio como Tangente forman parte a su vez de dos redes de colaboración: Mercado Social de Madrid, red de intercambio de productos y servicios con uso de una moneda local, y REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria), red a nivel estatal que trabaja por defender y fortalecer al sector de economía social y solidaria en el Estado español.

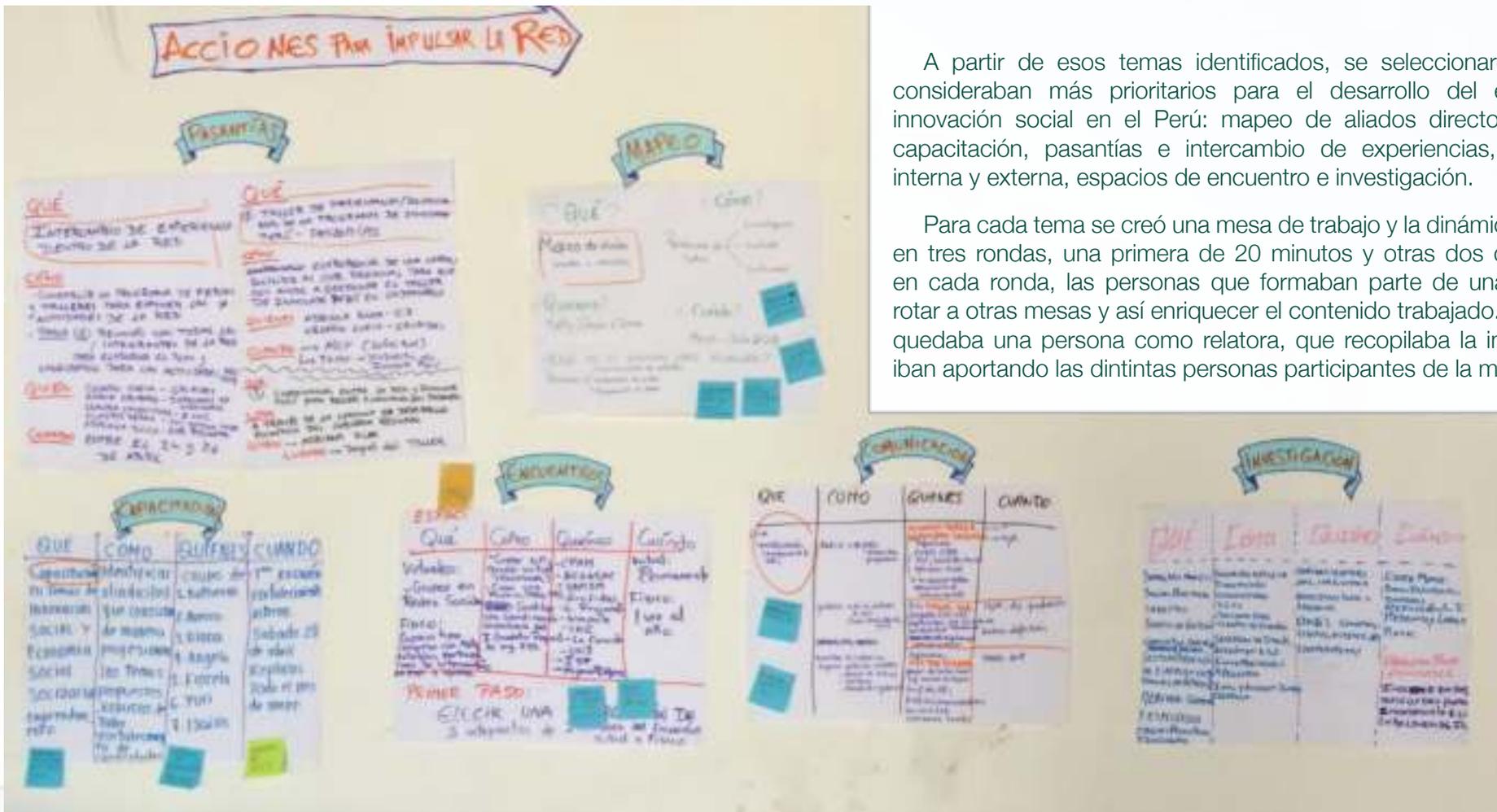
El formar parte de redes de colaboración favorece el desarrollo empresarial ya que facilita el acceso a proyectos de mayor envergadura y la generación de proyectos conjuntos, lo cual aumenta las posibilidades de éxito sobre todo de aquellas entidades más pequeñas.

En el curso se realizó un ejercicio de Café Diálogo para desarrollar cómo podría ser una red de innovación en el sector de la economía social y solidaria en el Perú. En primer lugar se plantearon en plenario los temas que deberían tratarse, y a continuación se realizó una priorización para trabajar en mesas de trabajo los temas que se consideraron más importantes en el momento actual.

Los temas que surgieron en la dinámica fueron los siguientes:

- ~ Mapeo de aliados: Directos e indirectos
- ~ Red de ferias a distinto nivel
- ~ Capacitación
- ~ Pasantías e intercambio de experiencias.
- ~ Rescate de saberes ancestrales
- ~ Marca de economía solidaria
- ~ Comunicación interna y externa
- ~ Espacios de encuentro
- ~ Crear figura jurídica
- ~ Grupos de discusión
- ~ Articularse con la red nacional
- ~ Canales de distribución
- ~ Incidencia política
- ~ Favorecer iniciativas de segundo grado
- ~ Mercado interno de bienes y servicios
- ~ Fomentar la asociatividad
- ~ Órgano de coordinación
- ~ Búsqueda de financiamiento
- ~ Banco de recursos
- ~ Estimular consumo local
- ~ Investigación





A partir de esos temas identificados, se seleccionaron los que se consideraban más prioritarios para el desarrollo del ecosistema de innovación social en el Perú: mapeo de aliados directos e indirectos, capacitación, pasantías e intercambio de experiencias, comunicación interna y externa, espacios de encuentro e investigación.

Para cada tema se creó una mesa de trabajo y la dinámica se desarrolló en tres rondas, una primera de 20 minutos y otras dos de 15 minutos; en cada ronda, las personas que formaban parte de una mesa podían rotar a otras mesas y así enriquecer el contenido trabajado. En cada mesa quedaba una persona como relatora, que recopilaba la información que iban aportando las distintas personas participantes de la mesa.

Desarrollo Ecosistemas de Innovación en el Perú

Se muestra a continuación una serie de enlaces de instituciones e iniciativas que pueden apoyar el desarrollo de la innovación social y la economía social y solidaria en el Perú:

- ~ [Innovate Perú: Concurso Organización de Eventos de Vinculación de Actores del Ecosistema de Innovación y Emprendimiento](#)
- ~ [Innovate Perú: Concurso Dinamización de Ecosistemas Regionales de Innovación y Emprendimiento](#)
- ~ [Innovate Perú: Concurso de Proyectos de Innovación Social](#)
- ~ [Innovate Perú: Emprendimientos innovadores](#)
- ~ [Innovate Perú: Reto Bio](#)
- ~ [Amazónicos por la Amazonía: Concurso BioStartUp](#)

Referencias

- ~ Cornelius, H. y Faire, S (2010), *Tú ganas, yo gano*. Ediciones Gaia.
- ~ Escorihuela, J.L., *El Camino del Élder*, elcaminodelelder.org
- ~ Hubert, A. et al. 2010, *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, BEPA (Bureau of European Policy Advisers) (Ed.), Brussels
- ~ Instituto de Facilitación y Cambio, España (IIFAC-E), Currículo del curso de facilitación de grupos.
- ~ Kelley, Tom (2010), *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente*. Ed. Paidós.
- ~ Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation.
- ~ Plattner, H. *An introduction to Design Thinking, Process Guide*. Institute of Design at Stanford.
- ~ Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), *Carta de Principios de la Economía Solidaria*.
- ~ Rodríguez, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012), *Innovar para el cambio social. Instituto de Innovación Social, ESADE*.
- ~ Rosenberg, M. (2017), *Comunicación no violenta, un lenguaje de vida*. Acanto; Edición: Tercera edición ampliada





Programa de formación
Impulsor^as de
Innovación Eco-Social

C A J A M A R C A

