

## Aprendizajes derivados del taller de Innovación Colaborativa en torno a la pregunta **¿Cómo nos prepararnos en el sector público para afrontar la recuperación poscovid colectivamente?**

### 1. Contexto

---

Durante tres intensos días de trabajo, alrededor de 30 personas hemos compartido tiempo y espacio para atender a una llamada poco convencional en las AAPP: ¿Cómo nos prepararnos en el sector público para afrontar la recuperación poscovid colectivamente? Las personas participantes procedían de distintos centros directivos y consejerías y que jugarán diferentes papeles en la gestión de la recuperación, con la idea de trabajar problemas comunes en transversalidad. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para contar con su asistencia, se echó en falta más representación de personas con responsabilidad en órganos con competencias horizontales que afectan a la gestión de fondos o a la organización de los recursos y las tramitaciones necesarias para gestionarlos.

Entender esta llamada es haber comprendido que no se trataba de un taller corriente en el que se reciben contenidos cómodamente sentados sin mucho esfuerzo más que el de mantener la atención. En este caso, los contenidos serían creados por todas las personas participantes de manera colectiva, con la ayuda de un equipo de personas facilitadoras de procesos que ofrecen prácticas y herramientas adecuadas para avanzar en la respuesta a la pregunta planteada. Atender a la llamada es también ser valientes para dejar atrás el día a día y decidirse a dedicar tiempo a reflexionar sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, sabiendo que sólo si somos capaces de pensar de forma colectiva podremos afrontar los retos del futuro.

### 2. Objetivos del taller

---

Teniendo en cuenta que el taller se centró en **cómo vamos a prepararnos, no en qué temas vamos a trabajar**, nos propusimos 3 objetivos básicos:

1. Adquirir consciencia de la responsabilidad que tenemos en la gestión adecuada y enfocada de los fondos para contribuir a la recuperación económica y social sostenible de nuestra región.
2. Aprender a pensar, reflexionar y trabajar juntos mediante metodologías y herramientas que liberen de forma ágil la inteligencia colectiva.
3. Encontrar claves que nos ayuden a prepararnos a afrontar el nuevo periodo de gobernanza de fondos europeos con una nueva mirada mas allá de la ejecución del gasto (que por si sola no garantiza la obtención de resultados) y con las necesidades de la ciudadanía en el centro.

Durante los días de la formación hemos tratado de abordarlos y queremos compartir algunas de las reflexiones y resultados que hemos obtenido.



### 3. Reflexiones generales

---

Nos ha llamado la atención en nuestras conversaciones, cómo los problemas detectados que son limitantes para conseguir resultados de impacto en la gestión de fondos, son los mismos que tenemos desde hace décadas. La complejidad administrativa y la burocracia crean procesos tan complicados que dejan fuera a la pequeñas empresas o emprendedores que no pueden dedicar tanto tiempo y recursos a preparar y atender laberínticas licitaciones o tramitaciones sin fin. Por otro lado, se inician macro-proyectos para conseguir gastar paquetes de financiación de la UE, y al no ser ejecutados a tiempo o en forma, deben ser pagados con financiación autonómica. Hemos también hablado sobre la complejidad y la dificultad que representa para algunas unidades administrativas, encorsetadas por normativas estructurales y con poco personal, gestionar demasiados expedientes de pequeño importe para la creación de empleo o ayudas a emprendedores.

Estos y otros problemas son conocidos por todos y se repiten en cada ciclo presupuestario, como así se ha constatado en estos días de reflexión. Las consecuencias que se derivan son fáciles de extraer: se pierden fondos por no poder ser ejecutados los proyectos, se ejecutan otras que no contribuyen a resolver los problemas reales, y como consecuencia las inversiones no tienen el efecto estimulante necesario para el progreso económico y social, condicionando los posibles avances en innovación y productividad, limitando nuestro crecimiento y competitividad y dejando fuera, desatendidos, a grandes grupos sociales.

De alguna manera, esta forma de actuar nos ha conducido hasta aquí, pero ¿de verdad pensamos que, si seguimos haciendo lo mismo, las cosas seguirán igual? Nada garantiza que la repetición produzca los mismos resultados. No solo necesitamos hacer lo que hacemos mejor y con mas rapidez, necesitamos abrir otras posibilidades. Las prácticas realizadas vienen a cambiar nuestra forma de pensar y actuar. Nos damos cuenta de que a veces **ni siquiera sabemos qué intentamos lograr, porque no sabemos dónde están los problemas o cuáles son las necesidades.**

En este taller hemos tomado consciencia de la cantidad de necesidades que existen en estos momentos y de lo poco que sabemos de ellas y de cómo atenderlas. Es llamativo nuestro desconocimiento de cómo trabajar con el ciudadano cuando hace ya décadas que otras regiones vienen haciéndolo. Y mas llamativo aún nuestro funcionamiento en silos aislados, en lucha de poder y con insuficiente comunicación horizontal y vertical. Somos mas conscientes de que la falta de colaboración y comunicación está en la base de las limitaciones para innovar, si bien hemos comprobado que no es tarea fácil aterrizar esa “intencionalidad compartida” entendiendo las necesidades de los demás. Esa capacidad de ponerse en la posición del otro y obrar en consecuencia. Se trata de un cambio cultural que requiere de una responsabilidad activa y mantenida en el tiempo.

### 4. Resultados

---

Además de estas reflexiones generales, hemos trabajado los objetivos planteados con los siguientes resultados:



#### 4.1. Adquirir consciencia

La toma de consciencia pasa por saber dónde estamos y desde dónde actuamos. Los modelos y herramientas que hemos analizado y trabajado nos ayudan a entender lo que ocurre en nosotros y en el entorno como sistema. Sabemos ahora que para poder conectar con la intención, con la necesidad, hay que empezar por el trabajo individual, saber escucharse y escuchar a los demás, entender que nos movemos en un espacio caótico que no es de seguridad pero que nos permite avanzar con creatividad; que tenemos herramientas que nos ayudan a vivir los cambios, a visualizar el futuro para actuar en el presente en la dirección adecuada, que actuamos en sistemas complejos que funcionan con dinámicas interconectadas que hay que entender, y sobre todo, que todos tenemos un círculo de influencia que nos permite actuar y que es mucho más amplio de lo que pensamos. Mucho está en nuestras manos.

#### 4.2. Prácticas y herramientas

Nos llevamos prácticas y herramientas que nos van a conducir a la acción desde el trabajo colaborativo. Nos ayudan a crear condiciones para extraer la inteligencia colectiva (check-in y check-out, pieza del habla, círculo, pensamiento visual, cosecha), o para co-diseñar, co-crear y escuchar-nos (espacio abierto, café production, triángulos apreciativos, café del mundo, comunicación empática o procesos creativos). Y otras para la gestión y organización de proyectos (agilismo, kanban, inspección y adaptación). Es cierto que solo hemos visitado brevemente la experiencia, como no podía ser de otra manera en tan poco tiempo, pero quedan recogidas en el manual, y el Instituto os ofrece el apoyo para aplicarlas en vuestro entorno.

Estas fueron las preguntas que se trabajaron en el Espacio Abierto:

1. ¿Cuál es mi responsabilidad si yo no gestiono fondos?
2. ¿Se podría crear un grupo de trabajo generando con ello sinergias alianzas y colaboración entre las consejerías?
3. Cómo dimensionar la Administración y formarla correctamente
4. ¿Quién debe participar en la gestión de los fondos?
5. ¿Quiénes y cómo se van a identificar las necesidades y servicios a cubrir?
6. ¿Cómo podemos integrar las necesidades de las personas más desfavorecidas de la sociedad para que con los fondos mejore su calidad de vida?
7. ¿Estamos preparados en la Administración para contratar proyectos innovadores que produzcan el cambio?
8. Un sistema productivo más sostenible para todo el territorio
9. ¿Por qué pensáis que para gestionar los fondos de recuperación hay que tener una preparación distinta a la de cualquier fondo europeo gestionado hasta ahora?



10. ¿Qué hago si no tengo ideas o si mis ideas no me satisfacen?

Producto de las prácticas realizadas y las respuestas obtenidas, se trabajaron la 2, 4 y 8. Además se identificaron 5 proyectos que fueron enriquecidos con aportaciones de los participantes, algunos de ellos con posibilidades futuras de concretarse en casos reales, para lo que cuentan con el apoyo técnico del IAAP:

- a) Laboratorio de innovación y generación de ideas. Testeo
- b) Intercambios humanos entre Consejerías y geográficamente, estilo “Erasmus”
- c) Digitalización de servicios al ciudadano
- d) AKIS Andalucía
- e) Canal 47

### 4.3. Claves

Muchas claves que nos preparan para la nueva etapa están recogidas en los dos puntos precedentes. Otras tantas flotaron en las conversaciones mantenidas entre nosotros:

- Las personas empleadas públicas no podemos seguir siendo meros ejecutores de tareas y debemos pasar a ser auténticos **facilitadores**, poniendo nuestro conocimiento y experiencia al servicio de los procesos de co-diseño y co-creación. **¡Practiquemos!**
- Para tomar buenas decisiones hay que reflexionar con todos y, para ello, necesitamos conversar para entender con claridad los desafíos. Ahora sabemos que con la ayuda de metodologías y **prácticas colaborativas** podemos generar ideas, avanzar en su desarrollo o romper bloqueos creativos. También sabemos que contamos con ayuda de expertos. **¡Usémosla!**
- Hay mucho por aprender. Entre otras cosas aprender sobre nuestra propia transformación, porque como en casi todo, hay que empezar por uno mismo con una actitud abierta. Nuestro aprendizaje debe centrarse en **lo que necesitamos. ¡Pidámoslo!**
- Los retos actuales han roto las fronteras creadas dentro y hacia fuera de las AAPP para resolverlos. Hoy en día tenemos medios para oírnos-oirlos y para trabajar desde el inicio de los procesos desde el co-diseño y la co-creación con la ciudadanía. La colaboración es el catalizador de los procesos de éxito. Implica el reconocimiento de las capacidades de los otros y de su sabiduría y, sobre todo, la escucha activa empática para entender sus necesidades. No podemos desaprovechar tanto conocimiento y experiencia. **¡Activemos la participación y la colaboración ciudadana!**
- Constatamos que los **procesos** son frágiles en sus comienzos. **¡Cuidémoslos, apoyémoslos y sostengámoslos en el tiempo!**
- Tenemos por delante el reto de crear una fuerte **cultura de comunicación, participación y transparencia**. Pero no estamos solos, somos muchos los que compartimos ese reto. Podemos hacerlo: **¡Trabajemos juntos!**



- Hemos identificado algunos **proyectos**... ¿Qué necesitamos para llevarlos a cabo? ¿alguno mas ronda nuestras cabezas? **¡Hablemos, comuniquémonos, contémoslo y contemos con otros!**
- Hemos constatado que no contamos con todos con los que nos gustaría contar. Que probablemente no tengamos todo el apoyo que creemos necesitar. Asumamos que trabajamos en una organización dual. Apliquemos el principio aprendido del Espacio Abierto: “Somos los que estamos y estamos los que somos. Quien quiera que venga es la persona correcta”. **¡No nos frenemos por no tenerlo todo!**

Usemos la ley de los dos pies:

**¡Muévete a aquella conversación donde puedas aportar y aprender!**

