

El Arte de la Innovación Colaborativa

¿Cómo nos preparamos en el sector público para
enfrentar la recuperación poscovid colectivamente?

Principios y prácticas para impulsar la innovación, la colaboración y la
inteligencia colectiva desde una mirada apreciativa y de impacto.



Diario de la experiencia (Cosecha)

Instituto Andaluz de Administración Pública

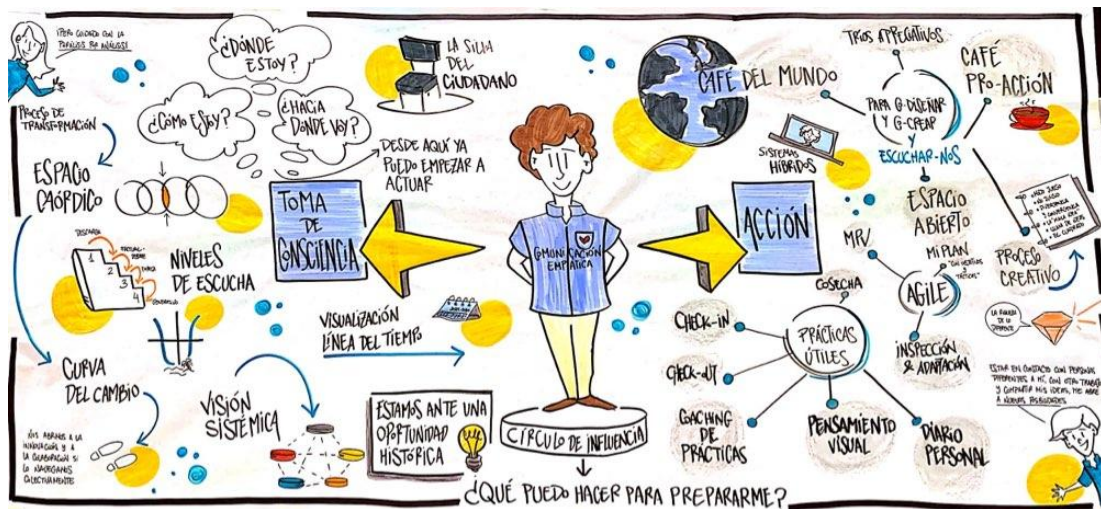
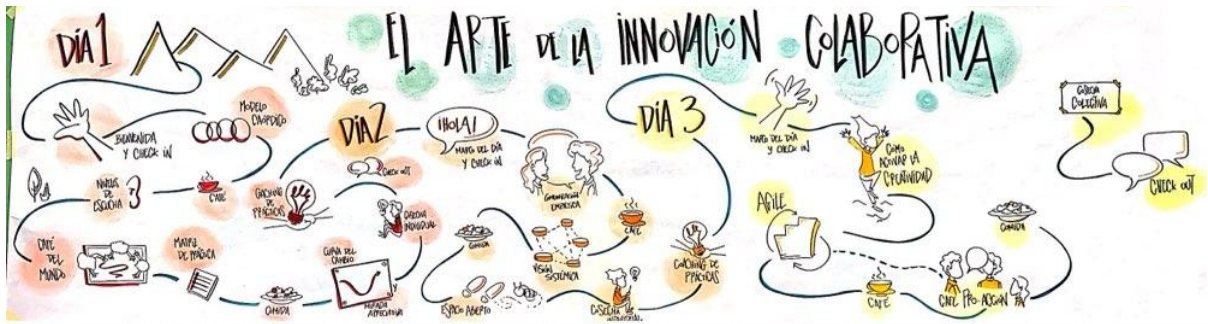
Junio de 2021

Contenidos

Día 1	4
Bienvenida y Contexto	4
Historia e Introducción	6
Check-in	7
Roles y tecnología social	8
Mapeo de los participantes	9
Modelo caórdico	9
Kanban	12
Niveles de escucha	12
Café del Mundo (World Café)	14
Matriz de prácticas	17
Curva del cambio	18
Práctica por tríos	19
Diario personal y Cosecha individual	20
Check-out	20
Día 2	22
Contexto y Cosecha del Día 1	23
Comunicación No violenta (CNV) / Comunicación Empática	24
Marco de la Comunicación No Violenta	26
Visión Sistémica / Constelación y 4D Mapping.	28
Línea del tiempo / Visualización del futuro	30
Espacio Abierto (Open Space)	33
Diario personal	37
Check-out	37
Coaching	37
Día 3	38
Cosecha del Día 2	38
Contexto del día	39
Check-in	39
¿Cómo puedo ponerme en modo creativo?	40
Café Pro-acción	43
Agilismo. Introducción de principios y puesta en práctica.	45
Recorrido por la cosecha	47
Diario personal	49
Check-out	50

Introducción

En este documento recogemos las actividades realizadas (cosecha) durante la celebración de la experiencia formativa “El Arte de la Innovación Colaborativa”, organizado por el Instituto Andaluz de Administración Pública los días 28, 29 y 30 de junio de 2021 en Sevilla (España).



Día 1

Bienvenida y contexto
Check-in
Mapeo de los participantes
Modelo caórdico
Niveles de escucha
Círculos de influencia
Café del Mundo
Matriz de práctica
Curva del cambio
Indagación apreciativa y tríos apreciativos
Diario personal
Check-out
Coaching para prácticas del día 2



El primer día es el día de la exploración, de la mirada a lo que nos trae hasta aquí y de revisión del pasado y sus enseñanzas.

Abriremos el espacio de la escucha activa y nos prepararemos para ejercitar la mirada apreciativa y para habitar en el espacio caórdico que se genera entre el orden y el caos.

Es un día para tomar conciencia del momento presente, de dónde y cómo estamos.

Bienvenida y Contexto

Carmen Seisdedos abre la jornada recibiendo a los participantes con sus palabras y presenta a María del Mar Caraza, Directora del Instituto Andaluz de la Administración Pública, que da la bienvenida a la “*comunidad que se está creando en torno a la Innovación Colaborativa*” en la Junta de Andalucía. Valora la capacidad de aportar, reflexionar e invitar al cambio que en estas experiencias formativas se aprende y agradece tanto desde la Consejería como personalmente este tipo de iniciativas. Afirma su convicción de que ésta es la forma de **cambiar** cómo se hacen las

cosas desde las distintas aportaciones de cada quien y que es desde ahí desde donde se puede cambiar lo que ofrecemos al ciudadano y cómo lo hacemos.

Habla sobre el **Liderazgo Colaborativo** como un aprendizaje necesario por el que no sólo apuestan la Consejería y la Junta de Andalucía sino que también se reconoce desde el propio Gobierno, donde ya se pretende contar con funcionarios que sepan qué hacen, para qué lo hacen y por qué y que tengan capacidad de cuestionarse y replantearse sus acciones. Pone en valor un diálogo abierto y productivo, que será imprescindible a la hora de gestionar los fondos europeos que llegan para cambiar la Comunidad de Andalucía, y afirma que este tipo de entrenamientos ofrecerán en un futuro muy cercano la acreditación necesaria a quienes hayan participado en ellos.

Antes de despedirse, nos anima a aprovechar y disfrutar de la experiencia al máximo, no sólo poniendo la mirada en la obtención de un aprendizaje que poder utilizar en nuestros puestos de trabajo sino también en nuestra esfera personal, pues la formación se desarrolla en diferentes niveles que resultan complementarios entre sí.



Por último, Paz Sánchez, Consejera técnica de Innovación del IAAP, nos interpela con la puso el foco en la oportunidad histórica que estamos viviendo. ¿por qué pensamos que estamos en un momento histórico en el que tenemos que trabajar de otra manera distinta a como lo veníamos haciendo? Está claro que el modelo actual de desarrollo no nos sirve. La UE es muy consciente de que el modelo deja atrás a muchas personas y territorios, donde las ayudas o las reformas no llegan y donde cada día hay más desigualdad. Los flujos económicos enriquecen a pocos y empobrecen a muchos.

Aunque era conocido, la pandemia nos ha dado un bofetón de realidad y hemos podido experimentar en carne propia cómo nuestras sociedades están construidas sobre cimientos muy pobres que cimbrean peligrosamente con emergencias sanitarias o ecológicas que no queremos ver porque nos resistimos a abordar. Sin embargo, como todas las grandes crisis, también ha abierto una oportunidad de futuro: la resolución de la UE de orientar los recursos para la recuperación de forma conjunta con unos principios y valores propios de los países de la UE y unos objetivos de transformación económica y social, de cambio de modelo. **Por fin, se mira al futuro, al futuro de nuestras regiones, de nuestro planeta y de las nuevas generaciones.**

Se aspira a un modelo de sociedad más inclusivo, verde, sostenible y digitalmente más humano, frente a los modelos predominantes actualmente en el mundo, un modelo que no quiere

dejar a nadie atrás y para ello que hay que trabajar con todos y escuchar las voces que vienen desde abajo, desde las distintas realidades. Hay que incluir a todos.

Es por ello que, los fondos Next Generation traen condicionalidades que tratan de abrir caminos que nos conduzcan a otro lugar: a trabajar con la ciudadanía, en transversalidad, con los sectores y actores sociales, en colaboración con otros gobiernos de cualquier índole y con proyectos tractores que preparen el terreno para el desarrollo económico mediante pequeñas y medianas empresas que sean capaces de crear nuevos nichos de trabajo y bienestar. Un gran reto que nos interpela una vez más: “Si no somos nosotros quienes tenemos la mirada puesta sobre recursos y proyectos transformadores, entonces ¿quién lo hará?”. Y por otro lado: ¿sabemos hacerlo?

De esto precisamente va esta experiencia de aprendizaje: De **parar, pensar y repensar todos juntos sobre cuáles son los problemas, las necesidades y cómo para conseguir abordarlas con el mayor impacto posible.**

Juan Leal toma la palabra para referirse a la responsabilidad que tenemos sobre el uso del tiempo. Estar aquí representa haber decidido dedicar nuestro tiempo a responder a la pregunta convocante **¿Cómo nos preparamos en el sector público para afrontar la recuperación poscovid colectivamente?** e invita a los participantes a pensar de una manera distinta sobre lo que van a aprender en cuanto al uso del tiempo. Les pide confianza en el proceso y en las personas expertas que van a facilitar y recuerda que es una metodología que se está utilizando en la UE e invita a practicar en el trabajo diario cuando salgamos.

Linda Joy Mitchell, consultora de la UE y miembro del equipo de Somos Más, abre su intervención desde la innovación de estar en pantalla, ofreciendo así la oportunidad de experimentar el **modelo híbrido** a todos los participantes. Durante los últimos 10 años, nos dice, se vienen haciendo entrenamientos similares en la Comisión Europea y en 2019 se llevó a cabo en el Parlamento. “*La Inteligencia Colectiva abre la posibilidad de crear nuevas soluciones y hemos hecho más de 100 talleres internos y externos, trabajando de cara al futuro en la Comisión Europea.*” Desde su larga experiencia, pone de relieve que el aprendizaje llega cuando se sale de la sala.



Historia e Introducción

La práctica que has conocido y experimentado estos 3 días ha ido evolucionando durante los últimos 20 años. Nació con 4 personas y dos preguntas simples: **¿Y si todos los problemas en el mundo fueran el resultado de todas las conversaciones que nunca sucedieron?** y **¿cuál es el tipo de liderazgo que se necesita ahora para navegar por el complejo futuro que nos espera?** El tipo de liderazgo que puede traer nuevas formas de trabajo, de creación de prototipos y pensamiento colectivo. Desde allí, la práctica se ha convertido en una red global que ha ido creciendo con raíces bastante simples y con aplicación a muchos contextos y sitios en el mundo.

En la Comisión Europea se han formado más de 2.000 funcionari@s desde cargos administrativos hasta directores/as y también se ha realizado formación en el Consejo Europeo. Los resultados más palpables se evidencian en eventos donde la gente está en un diálogo profundo compartiendo sus ideas y co-creando estrategias y políticas y en un cambio progresivo y latente de la cultura organizacional. Todo eso ha tardado en comenzar a consolidarse unos 10 años, con grandes beneficios para la organización, pero es un proceso lento que requiere tiempo. Queremos abrir este espacio de aprendizaje teniendo en cuenta todo lo que los participantes han hecho hasta ahora y sabiendo que esto es un primer paso.

En otros contextos esta red de práctica ha creado espacios transformativos y cambios en la salud pública, en el desarrollo de comunidades y en el ámbito político ha acompañado conversaciones en torno a diversos temas, como el referéndum de Escocia, el terremoto de Japón o el proceso de Paz en Colombia.

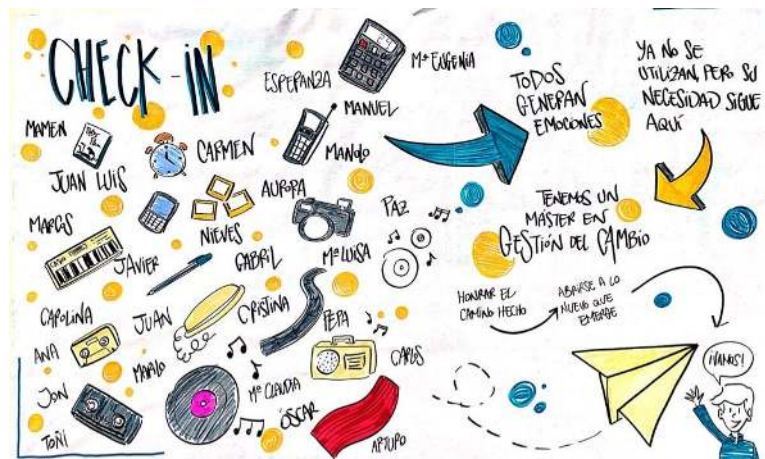
Las prácticas y herramientas que hemos practicado tienen sus raíces en el 'Art of Hosting' y veremos también su interrelación con otras prácticas y enfoques como las impulsadas por la comunidad Agile (Agilísimo), la Teoría U del MIT, la Comunicación No Violenta y la gestión del cambio, entre otros.

La base de este entrenamiento es conocido en la Comisión Europea como 'Arte del Liderazgo Participativo', y esta es la cuarta vez que se realiza en el IAAP, que ha sido pionero dentro de la administración pública en España. Existen además elementos innovadores, ya que esta experiencia formativa se ha diseñado teniendo en cuenta los contextos particulares de la Junta de Andalucía, concretamente la llegada de los fondos europeos para la recuperación.

Durante los tres días de desarrollo de esta actividad hemos ido conociendo y experimentando nuevas prácticas participativas en torno al reto que nos ha convocado **¿Cómo nos preparamos en el sector público para afrontar la recuperación poscovid colectivamente?**

Hemos abierto un espacio de aprendizaje donde junt@s, paso a paso, hemos podido ver y aprender más de nosotr@s mism@s y de nuestros equipos, con la seguridad de ir construyendo una comunidad en formación.

Check-in



El Check-in es una práctica que invita a la **conexión y enfoque** en la reunión o conversación que queremos sostener. Es un momento donde se invita a que cada persona de la sala tome la palabra de forma breve y participativa, promoviendo así la **escucha activa** y generando campo para **enfocar la atención** en el propósito de la reunión o espacio que estamos facilitando.

En este primer día, observando objetos antiguos y en su mayoría obsoletos, que apenas utilizamos ya, realizamos esta práctica y abrimos el espacio. Cada persona dijo su nombre, el servicio al que pertenece y escogió uno de los objetos para compartir el motivo por el que lo había elegido y qué le recordaba. Los objetos ya no se utilizan de manera cotidiana y han sido reemplazados por otros, sin embargo las necesidades que cubrían siguen estando vigentes: seguimos escuchando música, seguimos comunicándonos, seguimos fotografiándonos... y tod@s hemos experimentado grandes cambios.

Gracias a esta práctica llegamos a ser conscientes de esa historia de cambio y transformación que los objetos simbolizan y cómo cada un@ de nosotr@s lo hemos vivido. Nos ayuda a darnos cuenta de que somos verdader@s expert@s en procesos de cambio, además de conectarnos con recuerdos importantes y vitales de nuestra vida.

Roles y tecnología social

- **Anfitrión/a:** Introduce al proceso y la pregunta.
- **Guardián/a:** Cuida del tiempo para que puedan intervenir tod@s y puede invitar a momentos de reflexión.
- **Pieza del habla:** Hemos propuesto una nuez como pieza del habla. Cada persona tiene la suya (por normativa Covid) aunque normalmente hay una única pieza del habla que se toma para utilizar la palabra, se deja en el centro cuando se ha terminado de hablar y la persona que quiere intervenir la va cogiendo a continuación. Así van participando tod@s los participantes.

Prácticas presentes en el check-in.

- **Hablar con intención:** notar lo que es relevante en la conversación en ese momento.
- **Escuchar con atención:** ser respetuoso con el proceso de aprendizaje de tod@s.

- **Autorregular nuestro impacto:** estar atento a cómo influyen nuestras contribuciones en el grupo.
- Sirve para ayudar a **empatizar y enfocar** una reunión o actividad. Pueden ser largos o cortos, ejecutivos o emocionales.
- Da **voz a tod@s** desde el primer momento, lo que ayuda a favorecer la participación futura.



Mapeo de los participantes

Se realiza esta práctica para identificarnos y permitirnos situarnos de forma rápida y muy visual dentro de un grupo donde no nos conocemos.

A través de preguntas sencillas y criterios de especialización y organización pudimos conocer las áreas e implicación directa en el trámite y manejo de los fondos de las personas que estaban compartiendo la formación.

Los criterios fueron los siguientes:

- Quiénes tienen gestión directa en la tramitación de los fondos europeos
- Quiénes no tienen una gestión directa
- Quiénes se encargan de la gestión administrativa
- Quiénes del control
- Quiénes eran de la parte técnica y quienes del apoyo a la gestión



Modelo caórdico

Mediante un juego de basket con pelotas de papel hechas por l@s participantes pudimos experimentar por nosotr@s mism@s los estados de **control-orden**, **caos** y **caórdico** entendiendo sus características.

Se escucharon las reflexiones de los que participaron en cada rotación del juego, para luego conectar con la enseñanza del Modelo Caórdico que se daría a continuación.





Reflexiones de la dinámica

¿Qué observamos en el juego?

1 Ronda Control y orden

- Falta de escucha de las instrucciones
- Ausencia de investigación de los talentos de cada quien
- Parálisis y bloqueo
- Lentitud por exceso de normas, que tampoco llega a un resultado
- Rigidez
- Poco eficaz
- Poco creativo
- Cero iniciativa y autonomía

2 Ronda Caos

- Diversión
- Sorpresa
- Creatividad y libertad
- Ya teníamos el concepto de equipo
- El caos nos llevó a la unión y a un acuerdo
- Había dos tipos de energía
- Cada uno iba a lo suyo. La descoordinación era total. No había resultados
- Ha habido robos. El caos provoca también miedo.
- La energía era caótica y generaba calor
- Había individualismo. No sabíamos qué había que hacer
- No teníamos objetivos claros

3 Ronda Caórdico

- Se aprovecha parte del caos y parte de las instrucciones
- Estábamos tod@s motivad@s

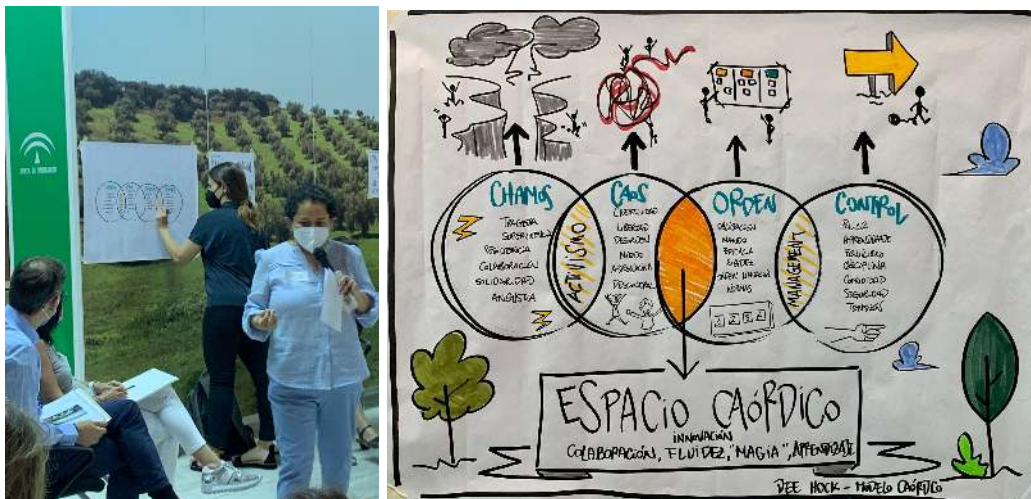
- Se ha observado cómo en el día a día hay personas criticando y sin trabajar desde la barrera
- En un grupo sin conocernos todo el mundo quiere aportar
- Los beneficios de la desinhibición, las ventajas de que no haya vergüenza
- Cuando se han llevado mi silla más que enfadarme me he quedado insegura

Se presentó el modelo caórdico ideado por [Dee Hock](#) que permite entender cómo funcionan los sistemas y organizaciones complejas, analizando sus diferentes estados y las acciones que pueden suceder entre el caos y el orden, en relación con la administración pública.

Las enseñanzas de esta parte se centraron en resaltar el enorme valor que tiene la oportunidad de habitar ese espacio caórdico, aprovechando las luces del caos y las que nos aporta el orden. Podemos empezar a movernos un poco hacia el centro.

Dentro de la organización, en ese espacio caórdico es donde puede emerger la **innovación, la creatividad, la colaboración, el aprendizaje**, que unida al orden de la gestión puede ayudar a la eficiencia y fluidez de los objetivos.

En él la proactividad y la administración son viables porque recogen las capacidades, deseos, sueños y aportaciones individuales y colectivas de las personas de la organización. Permite ejercer liderazgos compartidos, que generan efectividad y resultados.



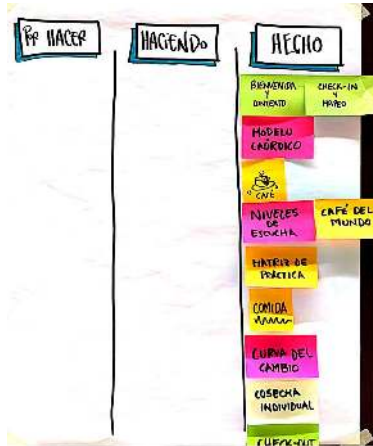
Para liderar nuestras organizaciones en el Espacio Caórdico (espacio entre el caos y el orden), necesitamos “confianza caórdica”, es decir, tener el coraje de danzar entre el orden y el caos lo suficiente como para sostener el surgimiento de algo nuevo, la inteligencia colectiva y la acción sabia.

Referencias:

- [Artículo](#) sobre la historia de Visa / Dee Hock (quien acuñó el término caórdico)
- A chaordic organization: <http://www.chaordic.org/>

Kanban

Se presenta esta herramienta utilizada en las metodologías ágiles.



El kanban es un tablero priorizado de tareas donde se puede ver en un solo lugar el flujo de trabajo y todas las actividades y acciones que se pretenden realizar, las cuales van avanzando de estado conforme se van desarrollando.

Se suelen utilizar tres estados y columnas diferentes para conocer el estado actual de una tarea o acción: **por hacer**, **haciendo** y **hecho**.

Niveles de escucha

Se trae a escena al verdadero protagonista de este taller, lanzando la pregunta **¿Para qué me estoy preparando? ¿Para quién?**

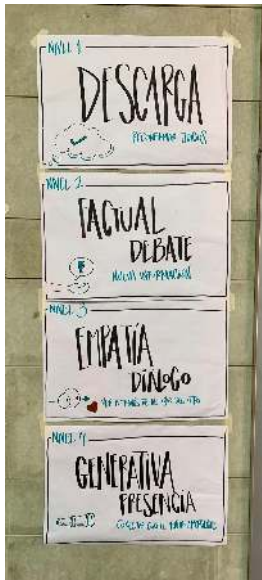
La respuesta es para **la ciudadanía**, a quien representamos con la **Silla del Ciudadano**.

Nos estamos preparando para escucharnos de otra forma, estamos generando espacios de escucha muy potentes y distintos porque puede que las formas que conocemos hasta ahora resulten insuficientes para escuchar lo que verdaderamente necesita la ciudadanía.



Con ello introducimos los cuatro niveles de escucha y conversación de la Teoría U desarrollados por el [Presencing Institute del MIT](#), el cual se refiere a:

- 1 Nivel: **Descarga**. donde confirmo lo que yo pienso a través de lo que la otra persona dice y no permito que llegue nueva información. Es sólo confirmación de lo que ya se.
- 2 Nivel: **Factual debate**, donde conecto con algo diferente y me doy la oportunidad de escuchar a la otra persona, recibiendo algo de información.
- 3 Nivel: **Empatía / Diálogo**. Comienza a generarse una escucha más profunda, hay empatía y la conexión es desde el corazón, se escucha más allá de las palabras.
- 4 Nivel: **Generativa**. Se produce una escucha muy profunda donde se generan conexiones Hay una claridad mayor del futuro que quiere emerger y se activan las posibilidades y la voluntad.



Lo que despertó en los participantes esta nueva idea de escucha fue:

- Que es muy difícil acallar la propia mente cuando se está escuchando
- Que no nos damos tiempo a escuchar
- Que hay necesidad de alguna técnica para poder parar de pensar
- Que la escucha activa es lo que más puede acallar la mente porque precisamente estás en eso y no en otra cosa. Que la meditación también ayuda.
- Que “En el espacio que hay entre el estímulo y la respuesta está mi libertad de decisión”.

Para finalizar esta parte de niveles de escucha se invitó a los participantes a estar abiertos a la exploración de las diferentes prácticas ofrecidas durante la formación e ir tomando conciencia de cuál es nuestro nivel de escucha actual y poder ir bajando hacia un siguiente nivel más profundo.

Como espacio de práctica de esta nueva forma de escucha se presentó la práctica del **Café del Mundo** y así se generó el primer **espacio participativo de conversación** entre los participantes.

Café del Mundo (World Café)

Para que suceda una conversación siempre debe existir una necesidad o intención de tenerla. Esto, que parece algo básico, solemos olvidarlo con frecuencia y en muchos contextos, especialmente en los contextos profesionales, lo que conocemos como conversación corresponde a debate o discusión. Una habilidad básica que tenemos que desarrollar es ser capaces de reconocer la diferencia entre debate y discusión por un lado y diálogo por el otro.

Fundamentalmente, la diferencia yace entre **pensar a solas y pensar con otros**. En nuestra sociedad, estamos más acostumbrados a pensar solos, y esto nos lleva a discutir y debatir cuando nos encontramos con otros, a tener que defender nuestras opiniones y sostener nuestra posición en contraste a la posición y opinión de otros. El diálogo está basado en las suposiciones de que en cada situación hay una integridad de fondo. No solo hay sitio para todas las perspectivas, sino hasta que todas las perspectivas sean expresadas y honradas, esa integridad no podrá emerger y ser vista del todo.



Conocimos el origen y el sentido del Café del Mundo (World Café), que nos ofrece la posibilidad de aprovechar la **inteligencia colectiva** de las diferentes conversaciones que se dan en un mismo espacio.

El Café del Mundo se construye sobre los supuestos de que las personas ya tienen en ellas la sabiduría y creatividad para confrontar los desafíos (incluso los más difíciles), que las respuestas que necesitamos están disponibles y que somos más sabios juntos de lo que somos por separado.

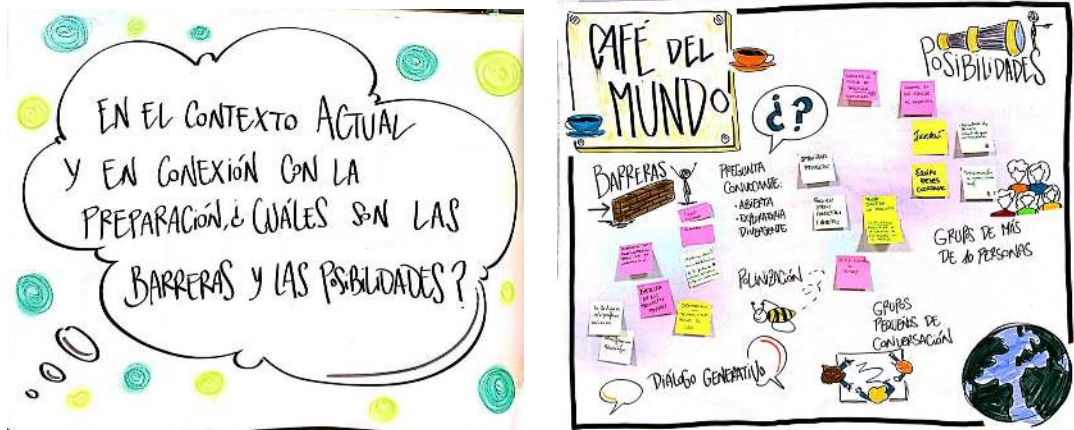


El café del mundo es una práctica muy sencilla y muy útil para grupos de más de 10 personas.

Sólo necesitamos una pregunta poderosa, abierta, que permita exploración y sobre todo

divergencia. Que los subgrupos sean pequeños (máximo de 4 o 5 personas) y que haya polinización, lo que activa la inteligencia colectiva y nos ayuda a bajar esos peldaños del diálogo generativo, generando nuevo conocimiento y nueva información.

Nos situamos en la **pregunta convocante** y desde ahí tenemos nuestra primera conversación. Y, conectados con el **contexto actual**, comenzamos a explorar las **barreras y posibilidades** que se están abriendo.



En el contexto actual y en conexión con la pregunta convocante de cómo nos preparamos, ¿cuáles son las barreras y posibilidades?

Se trabaja por grupos y se realizan varias rotaciones, en los que un anfitrión/a permanece en su mesa para recibir a quienes llegan a esa conversación poniendo en contexto de lo conversado, mientras que el resto de participantes se va moviendo por las otras mesas.

Los participantes cosechan las conversaciones y traen las **barreras y posibilidades** que han explorado:

- **Barreras:**
 - Seguir haciendo lo mismo
 - Excesiva atomización del destinatario de los fondos
 - Ausencia de participación real de la ciudadanía
 - Desconocimiento de las reglas del juego en algunos departamentos
 - Falta de planificación y metodología
 - Desinformación
 - En innovación y transformación tenemos que salir de nuestra zona de confort

- **Posibilidades:**
 - Simplificación de los procesos administrativos
 - Inteligencia artificial, big data, etc para elaborar una buena herramienta para gestionar los fondos
 - La experiencia que hemos adquirido
 - Simplificación de la administración y optimización de los procesos en tiempo y forma
 - Apertura a todos los colectivos, especialmente a los más desfavorecidos
 - Innovar mirando a la ciudadanía y trabajar atendiendo a sus necesidades
 - Los fondos llegan sí o sí

Nos damos cuenta de que las barreras han salido con mayor fuerza y número e incluso ha habido alguna barrera que ha salido camuflada de posibilidad.

Hay mucha divergencia en la cosecha y entonces se le da presencia a la **silla del ciudadano**, que se convertirá en algo clave en este taller.

Se trata de una pieza traída de las **prácticas sistémicas**, representada por una silla vacía que van a ir ocupando los participantes para expresar como ciudadan@s lo que necesitan o esperan del Sector Público en las circunstancias actuales, lanzar preguntas, reflexiones, y que tod@s podamos escucharlo con atención, sin intención de responder o resolver en ese momento. Buscamos tomar consciencia y escuchar la voz del ciudadan@.

Lo que traen los intervinientes como ciudadan@s en este momento es:



- ¿Cómo se tienen en cuenta mis necesidades?
- ¿Cómo me creo que de verdad vais a gastar los fondos en lo que decís?
- ¿Serán útiles los fondos para el futuro de mis hijos?
- ¿Por qué cuando tengo un problema nadie me atiende?
¿Por qué siento que cada vez la Administración está más lejos?
- ¿Por qué no usamos más un benchmark al estilo de las instituciones privadas para encontrar buenas soluciones?

Matriz de prácticas

“Vale más un gramo de práctica que un kilo de teoría o material explicativo”.

Antes de la comida, el equipo de anfitrionas realizó una invitación a las personas participantes a inscribirse en la Matriz de Práctica, donde se presentaban distintos espacios de práctica, en las que los anfitriones serían los mismos participantes. Esto les permitió “aprender haciendo”.

Una vez finalizada la sesión de cada día se realizaba una **sesión de coaching** (hora y media) con el grupo de personas que se habían inscrito para cada práctica. Allí se aclaraban dudas y entregaba la información necesaria, para preparar la práctica escogida, también haciendo uso de la amplitud de posibilidades que nos brinda el **modelo híbrido**, permitiendo que persona expertas en los temas pudieran acompañar el proceso de aprendizaje sin necesidad de estar presencialmente en el lugar.



De esta manera, se brinda un acompañamiento en la experiencia de aprendizaje y práctica, permitiendo que fueran ellos mismos los que creasen los recursos necesarios y distribuyesen los roles y preparación de una manera auto-organizada y fluida.

Curva del cambio

Conocimos el modelo de la **Curva de Cambio**, diseñado para guiar a las personas, grupos y organizaciones a entender, aceptar y administrar el proceso de cambio. Se emplea principalmente en las etapas tempranas del cambio, cuando la resistencia al cambio es significativa o con personas que son sujetos de un cambio que ellos mismos no iniciaron.

Etapas

1. Negación: Es una defensa contra el cambio, ignorándolo o rememorando épocas pasadas de confort y seguridad. La emoción que se vive en la negación es el miedo. El temor ante el cambio no aflora y se va enmascarando por un comportamiento de serenidad y racionalidad, pensando que el ignorarlo eventualmente desaparecerá; pero por el contrario el posponerlo solo agravará la situación.

2. Resistencia: Es donde aflora la inconformidad, el disgusto y la actitud defensiva por el temor al futuro. Conviven sensaciones de pérdida de poder, estatus, confort, territorio, relaciones, antigüedad y experiencia. La emoción que habita en este espacio de resistencia es la rabia.

3. Aceptación y Exploración: Es cuando se reconoce y acepta que el cambio es necesario e importante, y están preparados para llevar a cabo iniciativas personales que ayuden en la transición. Se decide hacer lo mejor posible, aprender nuevas habilidades, sentirse estimulados por el descubrimiento y abrumados por todo lo que tienen que aprender. La emoción que se vive primero es la tristeza para después pasar a la alegría, que es la emoción con la que comenzamos a transitar el cambio y la forma de verlo, que empieza a aparecer más como oportunidad y no tanto como amenaza.

4. Integración y Compromiso: Ocurre después del camino de aprendizaje recorrido, donde se adoptan nuevas actitudes y la emoción que se siente es la paz, la relajación, nos sentimos felices.

Se incrementa la productividad, se adquiere una sensación de dominio, alivio, logro y crecimiento a través del cambio. Se aceptan las nuevas formas y hay sensación de estar más fortalecidos para afrontar el siguiente cambio



Práctica por tríos

Para entender mejor la aplicación de esto compartimos en grupos de tres algún proceso de cambio personal o profesional donde identificamos haber vivido cada etapa de esta curva del cambio, tratando de evocar ¿cómo fue? y ¿qué aprendí?

Nos invitaron a una conversación apreciativa en tríos: un/a **orador** (quien habla), un/a **oyente** (quien escucha profundamente) y un/a **tomador/a de notas**, compartiendo historias en relación a colaboraciones exitosas con otras personas, de las cuales nos sintiéramos orgullos@s y donde nos hubiéramos encontrado con dificultades en el sistema que logramos superar.



Compartimos la historia con el propósito de permitirle al otr@ escucharse y sobre todo recordar y entender qué aprendió y qué le aportó para ser quien es hoy.

Es más fácil compartir y entender cuando compartes desde tu historia personal, y por eso invitamos a compartir desde un modo reflexivo, a tomar una pausa, a escuchar de forma activa y a permitir los momentos de silencio.

¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje de este modelo?

- El proceso culmina de forma positiva.
- A lo largo de nuestra vida pasamos por muchas curvas del cambio. Cada curva me va ayudando a aprender algo y ser más resiliente. Me ayuda a ver nuevas posibilidades.
- Cuando pasa la curva, eres diferente. No terminas nunca en el mismo sitio, pero depende de tu humildad poder verlo.
- ¿Este modelo es algo orgánico, que siempre ocurre en mi cuerpo? ¿Puedo saltarme alguna etapa?
- Es muy importante poder gestionar el cambio con una mirada de desapego
- Verbalizar tu curva del cambio, tu vivencia, tiene un gran poder

Diario personal y Cosecha individual

La reflexión o diario personal es una práctica que invita a los participantes a **detenerse** por unos minutos para observar y recoger los aprendizajes que han venido emergiendo a lo largo de toda la formación y cosecharlos de manera escrita, para que puedan servirle como una bitácora de viaje durante el proceso de aprendizaje, donde puede reconocer sentimientos, sensaciones, descubrimientos y elementos prácticos y tangibles.



Durante la práctica se nos plantearon preguntas como:

- ¿Cuál es mi cosecha personal?
- ¿Qué es lo más valioso que me llevo?
- ¿Qué es aplicable en mí día a día?
- ¿Qué me impactó?
- Si pudiera resumir en una frase lo que he aprendido hoy, ¿qué palabras elegiría?

Check-out

El check-out es una práctica de cierre que nos permite hacer una reflexión de la experiencia vivida y de cuáles son nuestras sensaciones o pensamientos al respecto, invitándonos a compartir una conclusión o intención futura que ha emergido. Se realizó en un círculo y se escuchó a todas las personas que habían participado.

La pregunta que invitó a este espacio fue **¿Qué pieza de todas las que hemos visto hoy te llevas de forma más significativa?**

Y escuchamos aportaciones como:

- Escucha empática
- Curva del cambio
- Seguir ejercitando la mirada apreciativa
- Check-in, donde nos presentamos con los objetos
- Compasión conmigo misma, ser otra vez aprendiz
- Identificar que tengo miedo
- Café del Mundo
- Motiva-acción
- Empatía
- Confianza en las personas del grupo
- Ser de verdad en Innovanda
- Cuidado y escucha
- Si en una hora del café del mundo hemos sacado tanto, como sería con más tiempo y otros temas
- Importancia de la conversación
- Compartir la experiencia personal del cambio
- Niveles de escucha
- Espacio Caórdico
- Idea de paréntesis
- El IAAP en su conjunto, el grupo que somos

Día 2

Contexto y Cosecha del Día 1

Check-in

Comunicación no violenta (CNV)/Práctica de CNV

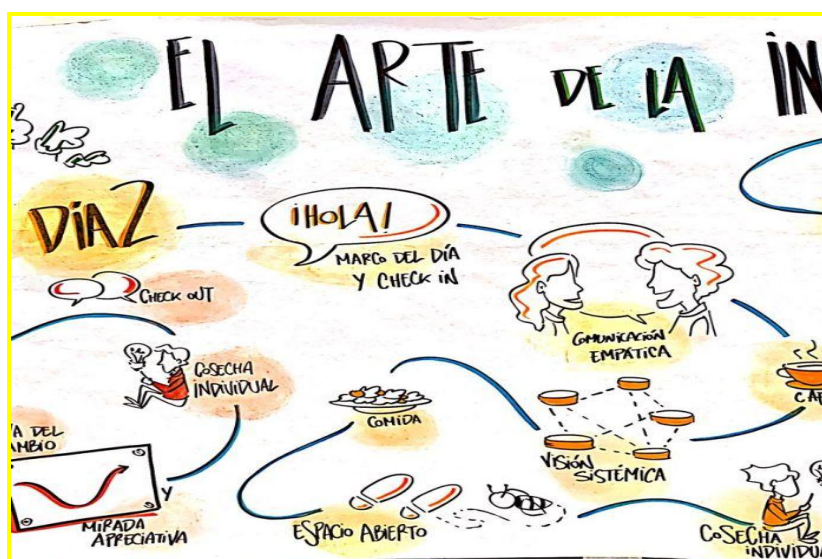
Visión Sistémica

Open Space

Diario personal

Check-out

Coaching



Es el día donde se abre el espacio de práctica a los participantes.

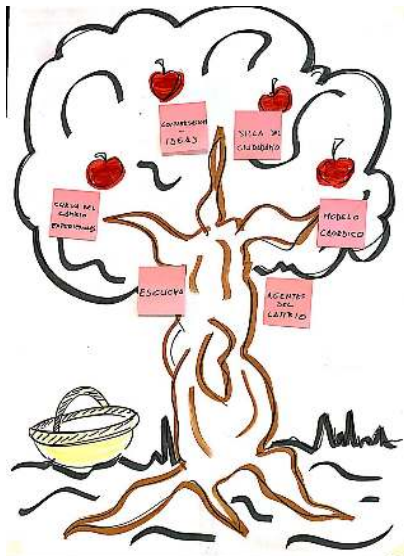
Se profundizan y enseñan prácticas nuevas, tecnologías, herramientas y metodologías sobre conversación, innovación y colaboración.

Suele ser un día de algo de incomodidad y donde puede ocurrir un “crujido” entre los participantes que abre inmensas posibilidades de aprendizajes.

Es un día para abrazar lo emergente y navegarlo, dejando que las cosas se sucedan en la dirección que deben ser y que el grupo va visionando.

Es el momento donde se comienza a vislumbrar el futuro que quiere emerger

Contexto y Cosecha del Día 1



Manu y María Claudia, los anfitriones del día, abren el espacio explicando el flujo del día anterior

Usando la metáfora del árbol, Manu “cosecha” los aprendizajes del día anterior. Para ello, tomó varias tarjetas donde recogió las prácticas y principales aprendizajes que se habían experimentando el día anterior, y, explicando el porqué.

Check-in

Para comenzar el día María Luisa y Pepa ofrecieron un check-in hablando de transformación, de una transformación que tiene que venir desde dentro y donde debe haber un propósito, que está relacionado con la situación que se nos está dando.

La pregunta con la que nos invitaron al check-in fue
¿Qué sientes que se está transformando en ti en esta formación?



Y apoyándose en cartas de imágenes que l@s participantes fueron eligiendo, algunas de las aportaciones que escuchamos fueron:



- La imagen de un salvavidas, que evoca la urgencia de la situación, la necesidad de actuar ya.
 - Tela de araña, porque estamos enredados
 - Puerta abierta: corazón y mente abiertas
 - Laberinto: este año estamos dentro pero estamos empezando a salir. El coronavirus es la oportunidad
 - Barco de papel: tenemos que ser una flota
 - Arco iris y sol: señal de nuevo amanecer en Europa y nos beneficie a todos
 - Prohibido prohibir
 - Dos manos : aplauso para Paz y las organizadoras por el ejemplo de adaptación al cambio
 - Dinero: responsabilidad en el uso de fondos públicos
 - Reloj de arena: Tomarnos el tiempo necesario para prepararnos

- La doble dirección: Podemos trabajar y actuar de otra manera, no sólo hay una forma única
- Muro: Los fondos me parecían un muro pero ahora me parece pan comido
- Mapa: Un nuevo viaje y planificación cargada de ilusiones
- Regalo: Las dificultades que llegan esconden detrás un regalo que se nos ofrece
- Camaleón: Cómo nos vamos adaptando a los cambios
- Lupa: Posibilidad de ver más allá de lo visible a simple vista, ver lo que hay subyacente.

Comunicación No violenta (CNV) / Comunicación Empática

Mediante la dramatización de una escena del cuento de Blancanieves, centrado en la figura de la madrastra, nos adentramos en éste enfoque de comunicación creado por [Marshall Rosenberg](#) que ayuda a las personas a intercambiar la información pertinente para resolver conflictos y diferencias de un modo más práctico y asertivo, sin juicios de valor.



¿Qué hemos observado en la escena de la madrastra?

- Si uno está empeñado en algo no vale de nada decirle que no lo haga.
- Hemos de llamar la atención en la comunicación
- No te entiendo pero te acompaño para tratar de enterarme de cuál es el problema
- Lo difícil que es comunicarse cuando una de las partes no quiere escuchar
- Podemos desbloquear con creatividad a quien está cerrado a comunicarse
- Todos los pasos de la curva cambio: Negación, resistencia, exploración y al final casi llega a la integración
- Juntos han conseguido casi convencerla: La fuerza del trabajo colaborativo
- Cuando le han preguntado por algo que le interesaba como sus hijas, ella ha parado y escuchado: Se han acercado a su necesidad.



Marco de la Comunicación No Violenta

Si pongo el conflicto en medio de l@s d@s no nos podemos ver, perdemos la conexión. El marco de la CNV nos permite hacernos responsables de cómo me comunico con la otra persona y ser consciente de la **necesidad** que tengo. Ambas necesidades son legítimas y donde suele estar el conflicto es en la **estrategia**.

La invitación en CNV es priorizar la conexión por delante de tener la razón.

La CNV no es sólo con otr@ sino también conmigo mism@. ¿Qué estoy necesitando, cómo me estoy sintiendo?

La pregunta que se nos plantea en el campo de CNV es ¿Cómo podemos empezar a tomar conciencia de que somos human@s y por tanto tod@s tenemos necesidades parecidas? Existe una humanidad compartida y entonces podré preguntarme ¿Cómo podemos llegar a una solución que atienda las necesidades de l@s d@s?

Este enfoque de comunicación tiene 4 pasos necesarios:

1. **Hecho.** Tomo conciencia del hecho observable. Identifico un hecho que no está construido desde un juicio.
2. **Emoción y sentimiento.** Identifico qué emociones se me despiertan con ese hecho y qué sentimientos se me generan. Observo lo que está pasando dentro de mí.
3. **Necesidad no cubierta.** Puedo observar la necesidad que está tras esa emoción a través de la identificación del sentimiento. Tod@s tenemos necesidades no cubiertas y las necesidades son universales y legítimas. Pertenecen a esa humanidad compartida de la que tod@s y cada un@ somos parte y que legitima de forma natural cada una de nuestras emociones, sentimientos y necesidades.
4. **Petición.** Ahora ya puedo formular una petición, que ha de ser clara y concreta, sabiendo que la otra persona puede que no responda a esa petición de la forma que quiero, porque también está cuidando sus necesidades. De esta forma, podemos acceder al acuerdo, a la resolución del conflicto o a la alianza en favor de amb@s.

¿Cómo puedo aprovechar el conflicto para aprender de él y aprovechar las oportunidades que ofrece?

Para facilitar la conversación y profundizar en el lenguaje propio de la comunicación empática se entregó a l@s participantes documentación de apoyo con las listas de necesidades y sentimientos que les permitió entender mejor los supuestos básicos de este enfoque de comunicación y tenerlo como herramienta de apoyo futura.



Los participantes comparten por parejas su aprendizaje y tras la pausa para el desayuno y disfrutar de una dinámica para “energizarnos” en forma de baile en grupo, compartimos las reflexiones de esta práctica de Comunicación No Violenta.



Algunas fueron:

- Oportunidad para pararme a pensar en un conflicto con mi hija.
- El conflicto no tiene porqué solucionarse con la respuesta que yo espero, sino que lo importante es haber cuidado el camino de la comunicación con la otra persona. Lo importante es tal vez haber encontrado entre los dos una nueva vía de comunicación.
- Podemos ver el conflicto sin la visión de ganar y perder.
- Cuidar mucho el lenguaje que usamos, que sea asertivo. Cuidemos la palabra.

Tips para no olvidar:

- Hablar de hechos sin juicios de valor
- Observación emocional, no control emocional
- Legitimar las emociones
- Las necesidades ayudan a emerger lo que falta
- No te sumes al huracán, trata de navegarlo
- Comunicación no verbal e intencionalidad

Visión Sistémica / Constelación y 4D Mapping.

El enfoque sistémico contempla a las personas como piezas del sistema del que forman parte.

Un sistema siempre es mayor que la suma de las partes y tod@s pertenecemos a muchos sistemas: nuestra familia, nuestro círculo de amistades, nuestro trabajo, la comunidad de vecinos, la comunidad donde vivimos, nuestra ciudad...

Las metodologías sistémicas nos permiten observar **dinámicas ocultas** o menos evidentes en los sistemas, qué es lo que ocurre en las interacciones con cada un@ de los miembros y qué conflictos o necesidades no atendidas se expresan.

Se trabaja a partir de las **sensaciones corporales y las emociones** que van surgiendo a lo largo de la dinámica y esto facilita que aparezcan dinámicas mucho más profundas y latentes porque la mente o el juicio sobre lo correcto o no, lo que debería ser o no, no interviene.

Cuando alguien llega nuevo al sistema los componentes originales han de recolocarse y un sistema siempre está en movimiento, es un **organismo vivo** y no es estático.

En relación con la pregunta convocante y con **la preparación para la llegada de los fondos europeos**, la propuesta que se lanza es una dinámica donde vamos a estar muy conectados con lo que se siente al representar a los diferentes elementos del sistema que se formará en el Sector Público con la llegada de estos fondos.



Los elementos del sistema, representados por seis participantes voluntarios, fueron:

- Funcionari@ que tiene **relación directa con la tramitación** de los fondos.
- Funcionari@ que **no tiene relación directa**.
- **Ciudadanía** (dos representantes)
- **Administración Pública**
- **Fondos Europeos**

La invitación es a moverse libremente entre ell@s y ser conscientes de lo que **sienten en su cuerpo** al acercarse a otro elemento, al escuchar lo que dice cada quien.

- La **Administración Pública** siente desprecio y rechazo por los ciudadanos, diciéndonos que se ha sentido fatal y se ha dado la vuelta, pidiendo confianza a la ciudadanía y que permita, al menos, su acercamiento.
- La **ciudadanía** ha notado que los fondos estaban muy alejados y le gustaría que se acercaran y hubiera menos intermediarios. También se siente poco comprendida por parte de la Administración y los funcionarios y enfadada por ello. Comparte que ha notado demasiadas ventanillas, que se siente perdida y necesita comunicación y escucha.
- El **funcionari@ con relación directa** con los fondos se siente demasiado ajeno a los fondos e incapaz de pedir a la Administración Pública que le eche una mano.
- Por parte de los **observadores**, se nombran la prisa, la aceleración y la incertidumbre que ha habido. Prisa sin saber a dónde vamos y desconfianza en la ciudadanía. Aceleración en los funcionarios que tienen relación directa con la tramitación de los fondos.

A continuación se invita a un nuevo representante: **los proyectos que se van a tramitar**.

Y se invita al sistema a un movimiento muy lento, permitiendo a los demás moverse y siendo conscientes de la llegada de un nuevo elemento.

- La **ciudadanía** siente que están tratando de convencerla con los proyectos, porque le gusta el elemento pero no siente que sea lo que necesita. También quiere un proyecto que mire hacia ella y traiga dinero y ahí sí quiere estar.
- La **Administración** ha intentado llegar a la ciudadanía preguntando qué necesitaba pero no ha llegado
- L@ **funcionari@s** que tramitan directamente sí han sentido que conectaban con parte de la ciudadanía pero con otra no, y aunque su relación ha mejorado no llega a ser la que desean
- El **proyecto** ha llegado deseando que alguien le quiera. Llegaba feliz pero se sintió rechazado y se fue acercando mucho a un@s y otr@s, buscando miradas y tratando de volverse atractivo, incluso bajando al suelo para volver a emerger, a ver si alguien le quería.

El elemento que entra entonces son **los interinos**. Vuelve a moverse el sistema y entonces:

- La **Administración** se siente herida y cansada de preguntar y no recibir respuesta. Necesita comunicarse a través de más canales, en los dos sentidos. Acaba **agotada**.
- El **funcionari@ que no tramita directamente** toma conciencia del nuevo elemento como parte del equipo y siente la ausencia de la Administración. Siente la necesidad de que esté cerca de alguna manera.
- En el otro círculo están **la ciudadanía, los funcionarios que tramitan directamente, los interinos y el proyecto**. La ciudadanía se ha sentido por un momento atendida y por un momento ha tomado conciencia de que **los fondos no son de la Administración sino de los ciudadanos**.

Después de este movimiento se introduce un nuevo elemento, **los canales de comunicación**.

Entonces, la Administración rodea al grupo que se forma con el resto de los elementos, que expresan cómo se sienten:

- La **ciudadanía** se siente mejor con la comunicación, pero con la que ella elija. Se siente predispuesta aunque un poco presionada.
- El **proyecto** está donde quería, en el centro de todo, sintiéndose parte de todos y culmina.
- Los **interinos** buscan interconexión y le llama la atención el rechazo de la Administración.
- La **comunicación** se siente orgullosa por formar parte del equipo y está en paz.
- Los **funcionari@s** están bien, se sienten cómodos.
- Los **fondos** están de cara a la ciudadanía, sintiéndose útiles y sintiendo la protección de la Administración.

Se puso fin a la visión sistémica y, como conclusión, algunas de las observaciones más significativo que pudimos obtener gracias a los movimientos que se dieron en esta dinámica fueron:

Al principio la **ciudadanía** no entendía muy bien a la Administración y a los funcionarios, y a la vez la Administración trataba de acercarse.

Un momento clave en el transcurso de la dinámica, que conecta con lo que será clave en el proceso de cambios que traerá la llegada de los fondos, fue la aparición de los **interinos** y que fueran nombrados “gestores de proyectos”, figuras especializadas en esa gestión de los fondos, a la vez que los **proyectos** encontraron sentido situándose cerca de l@s ciudadan@s.

La aparición de la **comunicación** trajo la armonía al sistema y en definitiva las tensiones iniciales se suavizaron al ir escuchando las necesidades de todos los agentes implicados, por lo finalmente surgió una **figura de solución** con la Administración Pública situada y moviéndose alrededor de tod@s.

Con ello tomamos consciencia de la enorme importancia de que la Administración tenga una **mirada amplia** que acoja a todos los agentes del sistema, situándose un paso atrás para conseguir esa **visión periférica** que permite detectar las dificultades y las fricciones. Los funcionarios se pueden acercar a los ciudadanos a través de los proyectos y de los fondos pero es imprescindible que se escuche muy bien qué es lo que necesitan y por eso esa visión amplia de la Administración es más que necesaria.

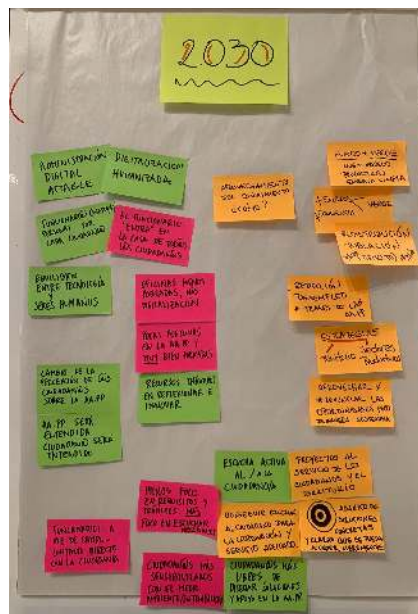
Línea del tiempo / Visualización del futuro

Una vez se pone fin a la práctica sistémica, a continuación se reúne a representantes y a observadores invitándoles a que se sitúen en **2030** y visualicen el impacto en Andalucía, en la ciudadanía, en el medio ambiente, llenando de detalles y de emociones lo que imaginan y que anoten cómo afecta a nuestr@s hij@s, qué está pasando en el futuro en nuestra sociedad, en nuestros círculos, en nuestras familias.

Tod@s los participantes comparten por parejas y después comparten su visualización:

- Un mundo más verde
- Temor a la deshumanización debido al avance tecnológico
- Redistribución de la población gracias a las posibilidades digitales, trabajo en remoto, etc
- Necesidad de utilizar estrategias de batalla, poniendo al servicio de la ciudadanía el conocimiento de la Administración Pública, cuidando tanto a los nuevos sectores productivos como el avance tecnológico y logrando el equilibrio.

- Reducción drástica del desempleo gracias a la generación de trabajo por parte de la Administración Pública
- Una Administración mucho menos poblada, con oficinas diáfanas y caras sonrientes que sirven para atender a la ciudadanía, donde hay una resolución de problemas en remoto y gran parte de los recursos humanos se dedican a la reflexión y a la eficiencia. Imagino estructuras eficientes que atienden con un ejército detrás que soluciona.
- Andalucía como una Arabia Saudita medioambiental que se consigue de forma sostenible. Vamos a convertir muchas hectáreas de cultivo en superficie industrial y tenemos que proteger la sostenibilidad, de forma que lleguemos a una Andalucía referente en este campo, sin olvidarnos que detrás están los fondos europeos y se necesita ese dinero.
- Transformación del concepto interino en **gestores de proyectos**. Así la ciudadanía se sentirá integrada en el territorio, la Administración ofrecerá cercanía y se generará una mayor sensibilidad medioambiental.
- Mayor libertad a la ciudadanía a la hora de poder utilizar los servicios de la Administración al estilo de la carta de un restaurante. La Administración se vuelve entonces más transparente y apoya las necesidades del ciudadan@ con soluciones integrales.
- Laboratorios de innovación donde se testean soluciones con la participación activa de la ciudadanía.



Para llegar hasta ahí nos movemos a **2025** y exploramos dentro de cada servicio lo que tiene que estar entonces pasando para que se logre lo que hemos visualizado en 2030. Algunas de las aportaciones fueron:

Empleo:

- Planes de empleo adaptados a las necesidades
- Se ha articulado el trabajo a distancia
- Los fondos se han ejecutado correctamente
- Se ha llegado a un modelo de gestión por competencias

Agencia Digital de Andalucía (ADA)

- Compartir información con la ciudadanía, con canales abiertos
- Agendar tiempo para identificar necesidades de la ciudadanía

Transformación económica:

- Gestión por proyectos
- Diseño bottom-up
- Evaluar y medir
- Menos proyectos de mayor impacto
- Fines claros

Unidad generadora de proyectos:

- Atención personalizada y comunicación con la ciudadanía a través de RRSS
- Aceleración de proyectos de energía verde como el del Hidrógeno

Diversos servicios:

- El ciudadano es el centro de la estrategia y forma parte de ella
- En Salud se ha adecuado

Servicio de Agricultura:

- Líneas comunes y
- Mejoramos la red social corporativa
- Digitalización de procedimientos

IAAP:

- Compromiso corporativo de la Junta con todos los centros corporativos para avanzar en la capacitación en innovación
- El IAAP se ha convertido en un instituto de innovación pública
- Equipos de innovación formados por el IAAP que se desplazan y atienden todos los proyectos



Espacio Abierto (Open Space)

Gabriel, Nieves, Cristina, Aurora, Óscar y Esperanza presentaron la práctica de Espacio Abierto (Open Space Technology), una manera de crear reuniones y eventos inspiradores para cualquier tipo de personas, en cualquier tipo de organización o comunidad. Los participantes crean y coordinan su propia agenda, con sesiones de trabajo simultáneas, alrededor de un tema central y de importancia estratégica.

El equipo de anfitriones abrió el espacio con la pregunta: **¿Cómo nos preparamos para los fondos de recuperación?**

Se crean seis salas de conversación con dos franjas horarias diferentes, con la idea de compartir ideas en torno a la pregunta, invitando primero a la reflexión de cada quien sobre el tema del que quiere conversar y plasmarlo en post-it.





Única Ley: La Ley de los dos pies

Si no estás contribuyendo con la conversación, o la conversación no te aporta nada, usa tus pies y muévete a otra conversación, donde puedas aportar y aprender.

Los roles: Convocantes, Participantes, Abejas y Mariposas

En Espacio Abierto los participantes de una conversación pueden, o bien quedarse en la misma mesa/espacio hasta el final, o “volar de flor en flor” polinizando conversaciones. Cada rol es importante y necesario. Cada persona debe seguir su instinto.



Principios del Open Space:

- Quien quiera que venga es la persona correcta
- Aquello que suceda es lo único que podía suceder
- Cuando sea que comience es el momento
- Cuando sea que finalice se terminó
- Donde sea que suceda es el lugar correcto

¡Prepárate para la sorpresa!

Referencias: www.espacioabierto.net

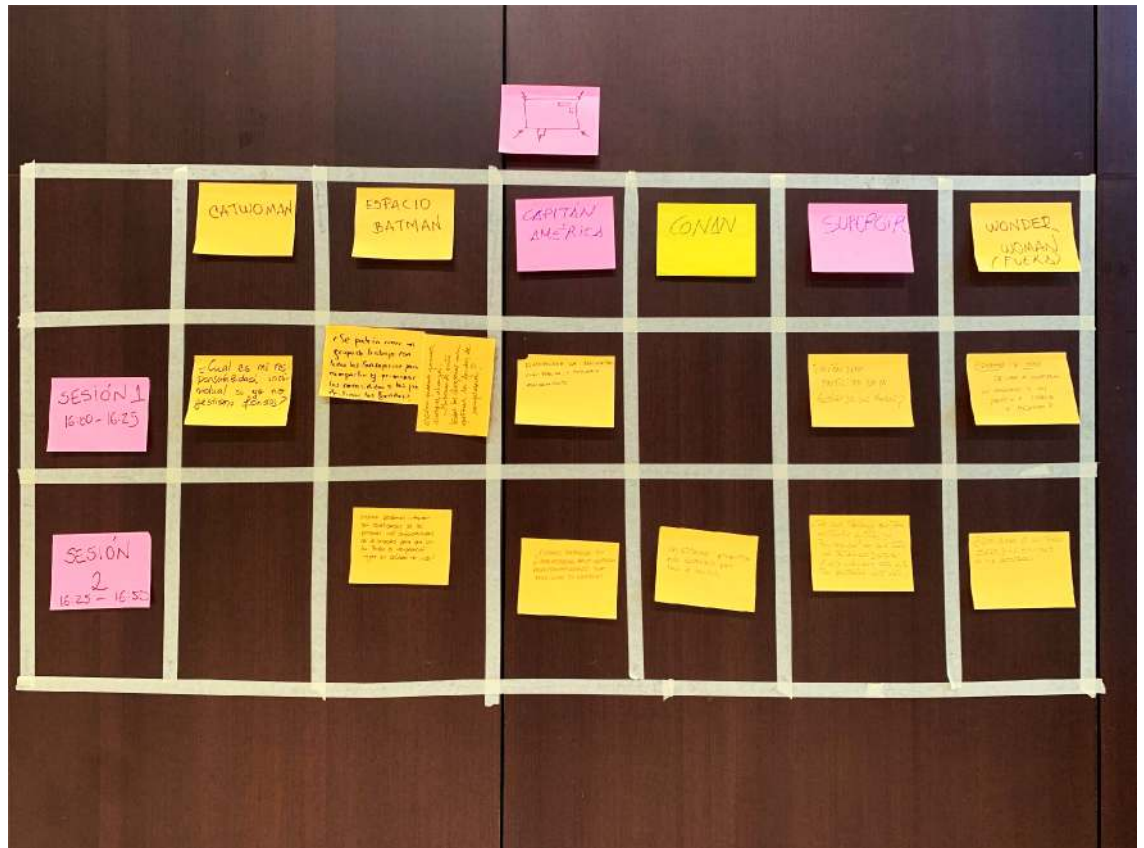
Se propusieron 11 conversaciones inicialmente por diversos anfitriones que terminaron siendo 10 porque dos temas se unificaron y se sucedieron en 2 sesiones de conversaciones. Al final, se realizó una cosecha general en círculo plenario.



Estos fueron los espacios de conversación:

Primera sesión

- ¿Cuál es mi responsabilidad si yo no gestiono fondos?
- ¿Se podría crear un grupo de trabajo generando con ello sinergias alianzas y colaboración entre las consejerías ?
- Dimensionar la Administración y formarla correctamente
- ¿Quién debe participar en la gestión de los fondos?
- ¿Quiénes y cómo se van a identificar las necesidades y servicios a cubrir?



Segunda sesión

- ¿Cómo podemos integrar las necesidades de las personas más desfavorecidas de la sociedad para que con los fondos mejore su calidad de vida?
- ¿Estamos preparados en la Administración para contratar proyectos innovadores que produzcan el cambio?
- Un sistema productivo más sostenible para todo el territorio
- ¿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?
- ¿Qué hago si no tengo ideas o si mis ideas no me satisfacen?

[Descarga aquí las plantillas de cosecha de las conversaciones del Espacio Abierto \(Open Space\)](#)



[Algunas reflexiones](#)

Ante la pregunta de **¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo que has tenido al facilitar el espacio?** algunas de las aportaciones de l@s participantes fueron:

- Me ha sorprendido la técnica y me alegro de cómo hemos colaborado para plantearlo y hacer que quisieran participar.
- Me gustó y me llevo la inquietud de que podríamos hacer algo similar en nuestros trabajos
- Estoy digiriendo todavía la experiencia, pero me alegra saber que es posible en grupo desbloquear y avanzar
- Me encantó la experiencia. Me gustó facilitar
- He reforzado y confirmado la idea de que lo más importante es la elección de la pregunta
- ¿Para qué? Qué bueno dejar que las cosas fluyan, esto aporta mucho



Diario personal

Se continuó con la práctica de reflexión personal diaria, para permitirnos capturar sensaciones, preguntas e ideas, que nos ayudarán a decantar y fijar mejor la experiencia vivida.

Quienes facilitaron el espacio en esta ocasión fueron María Eugenia, Carolina y Cata, que guiaron a los participantes en su desarrollo durante 5 minutos, haciendo un recorrido por lo vivido durante el día, invitando a la cosecha y a la evocación de aquellos momentos que les hicieron dibujar una sonrisa.

¿Qué tiene que estar pasando en 2022 para que yo pueda aportar a esa visión de 2030?

Check-out

María José y Manuel invitan a los participantes a cerrar el día con una pequeña aportación en forma de música sugerente que pueda servirnos para fijar el momento más significativo y proponen una estrofa de la canción "Volar" del Kanka que cada quien compondrá con la idea de "desde que verbo" ver [video](#)

Coaching

En el coaching de este día se acompañó a los participantes a conocer y preparar la facilitación de las prácticas de:

Check-in- Check-out
Café pro-acción
Cosecha

Día 3

Contexto y Cosecha del Día 2

Check-in

¿Cómo puedo ponerme en modo creativo?

Café Pro-Acción

Agile. Principios y prácticas.

Recorrido de la cosecha

Diario personal

Check-out



El tercer día fue el de la acción, de la integración y la conexión. Jornada de explorar la divergencia y llegar a la convergencia poniendo el foco en la aplicación práctica y acciones concretas.. Un día dedicado a profundizar cómo aplicar el aprendizaje en nuestros contextos y en proyectos que queramos impulsar o desarrollar, donde vemos un potencial de innovación colaborativa y queremos marcar y delinear los siguientes pasos.

Cosecha del Día 2

Arturo y Jon abrieron el espacio trayendo recuerdos del día anterior en clave de humor, representando una conversación telefónica donde repasaron los puntos más significativos de la jornada: Comunicación empática, visión sistémica, visualización a futuro, Open Space y sus conversaciones, el diario personal, el check out musical con la melodía del Kanka... y conectaron con la realidad de la Administración y sus desafíos donde, cada vez más, resulta vital e importante el darle relevancia a la formación desde un enfoque más humano centrado en las personas, atendiendo las emociones y la complejidad que acompaña a cada individuo y no meramente respondiendo al desarrollo de competencias y acciones tendientes a un resultado tangible.

Dar atención a esto es lo que permitirá que surja esa anhelada transformación de la administración, que no puede darse sin las personas que trabajan en ella, que son quienes realmente ponen su corazón y trabajo para que estos procesos y cambios sucedan.

Desde el IAAP se viene trabajando en muchos niveles para reforzar y ayudar a que éste cambio sea posible, dotando a las personas de las herramientas y habilidades que les permitan tener un mayor protagonismo en estos cambios, por eso la invitación en este día es a recordar lo vivido en esta experiencia y dar el salto a la acción en vuestras vidas personales y laborales, para generar esas primeras semillas de cambio y transformación que anhelamos.

Contexto del día

Cata y Juan los anfitriones del día nos invitaron a pasar al ámbito más práctico con el enfoque claro a dar respuesta a la pregunta convocante de forma responsable individualmente y a la vez desde la dimensión colectiva en la que hemos ido profundizando estos días.

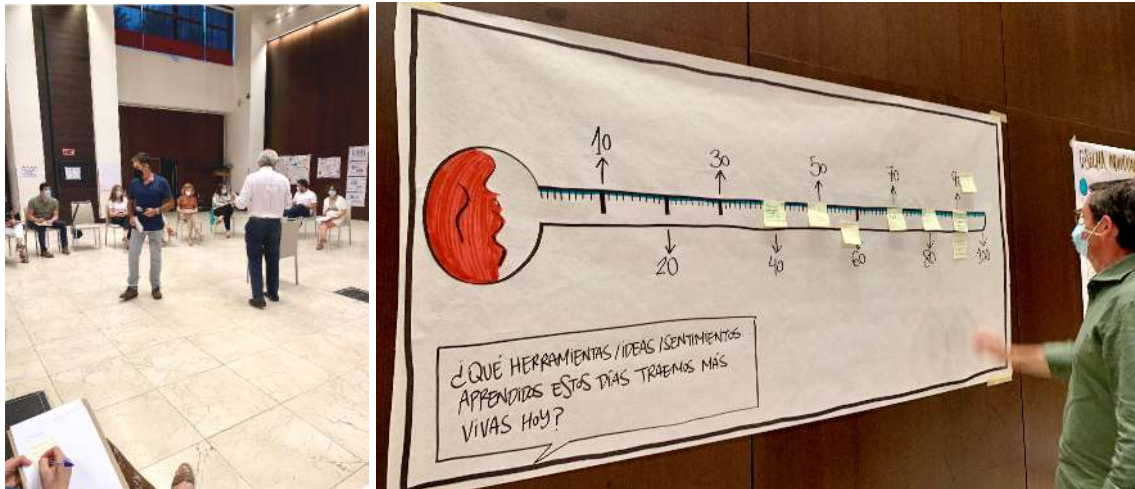
¿Cómo nos preparamos en el sector público para afrontar la recuperación poscovid colectivamente?



Check-in

Arturo y Jon, que se unieron para co-anfitriar esta práctica, invitaron al check-in desde la pregunta **¿Qué herramientas/ideas/sentimientos o emociones aprendidas estos días traemos más vivas hoy?** y enlazaron con el nivel de energía de los participantes utilizando un animómetro.

Recordamos la importancia de escucharnos y de sentirnos escuchad@s en el check-in y por eso la relevancia de lanzar una buena pregunta y el espacio adecuado para generar la escucha.



¿Cómo puedo ponerme en modo creativo?

Juan Leal abrió el espacio de aprendizaje del paso a un modo creativo hablándonos de las etapas de **divergencia** y **convergencia** que suelen ocurrir en los procesos de innovación. En nuestro taller comenzaron el primer día con el World Café y vimos las oportunidades que surgieron, reales y accionables durante las mesas de conversación, las cuales pasaron por varios momentos de divergencia y convergencia, para finalmente compartir acciones e ideas concretas..

El proceso de seleccionar la necesidad sobre la que vamos a trabajar es el reto creativo que se propone explorar hoy. Comparte cómo se seleccionan las posibles soluciones y se escuchan los diferentes criterios utilizando la intuición, la imaginación y también los procedimientos adecuados y que estos pasos se van dando sucesivamente.



Lo primero es responder a **¿qué necesidad hay detrás de la pregunta o problema definido?** y con esa inquietud clara **seleccionar 3** de las 8 preguntas que nacieron del Open Space para abrir un **abanico de ideas** en las que indagar y **seleccionar** en base a unos criterios.

Se seleccionaron los siguientes problemas y desafíos a trabajar:

1. Un sistema productivo sostenible para todo el territorio
2. ¿Quién debe participar en la gestión de los fondos?
3. ¿Cómo podemos generar sinergias y alianzas, colaboración entre todas las consejerías para gestionar los fondos de recuperación?



Para afrontar esta etapa es fundamental pasar al modo creativo y para ello se dieron tips muy prácticos de cómo poder conseguirlo.

Elementos mínimos, sencillos y fáciles de implementar que pueden hacer que nuestra forma de tomar notas, cosechar conversaciones y aprender en general pueda cambiar sustancialmente, dándole al cerebro otras formas de conectar y generar ideas desde el lado más creativo.



Para ello Laura nos mostró que podemos

- Ponernos en modo juego
- Suspender el juicio
- Tener en cuenta que lo que importa es la cantidad más que la calidad
- Recordar que **el peor enemigo de una buena idea es una buena idea**. ¡No te enamores de la primera!

Antes de iniciar todo el proceso de ideación, los tres grupos tienen un momento de ponerse en modo juego a través de generar la mayor cantidad de ideas locas, salvajes o absurdas durante 5 minutos para desbloquear el cerebro y ponerlo en modo creativo.

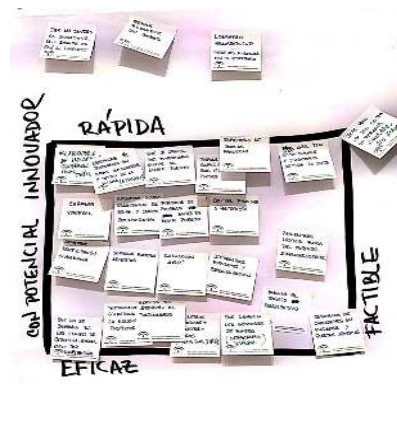
Después generan buenas ideas sobre las “malas ideas” teniendo siempre la premisa de que siempre es mejor la cantidad que la calidad de las ideas. Por último en la última fase, aplican el filtro del cuadrado, que consiste en ir colocando dentro de un cuadrado las ideas que cumplan los siguientes criterios:

- Que tengan potencial innovador
- Que sean rápidas de accionar
- Que sean factibles
- Que sean eficaces

Al final cada grupo compartió algunas de las ideas seleccionadas que cumplían los criterios seleccionados.

- ¿Cómo podemos generar sinergias y alianzas, colaboración entre todas las consejerías para gestionar los fondos de recuperación?

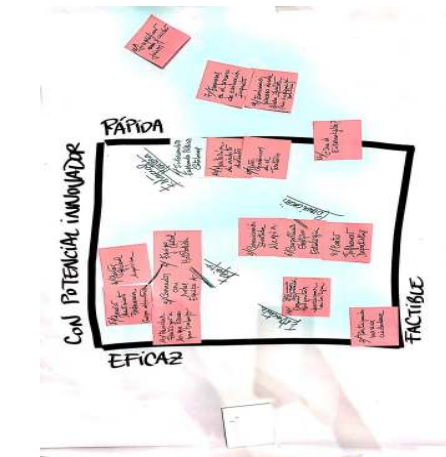
- Laboratorio innovación y testeo
- Estancia en otras consejerías
-



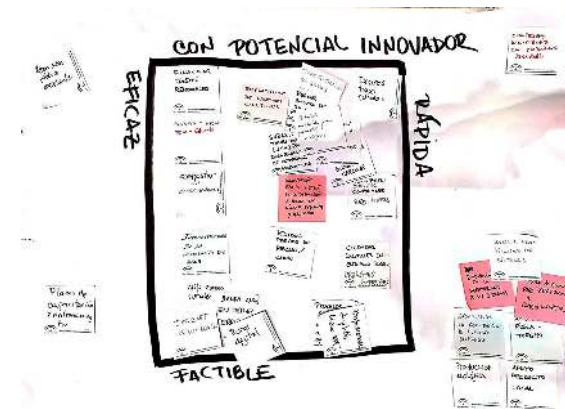
- ¿Quiénes deben participar en la gestión de los fondos?

- Capacidad de generar equipos con gestores globales y de generar sentimiento de pertenencia y comando y que se pueda recuperar a las personas desempleadas, integrando a todas las piezas del puzzle

- Comunicación de cómo se está gestionando y el qué, incorporando la diversión en la comunicación



- Grupo Sistema productivo sostenible en todo el territorio
 - Ciudades digitales en entorno rural con movilidad con drones
 - Innovación en los sistemas productivos cuidando la sostenibilidad



Nos vamos a la pausa para el café con la pregunta que nos lanza Cata de cara a lo que vamos a trabajar después **¿Qué iniciativas y proyectos concretos queremos implementar para afrontar la recuperación poscovid colectivamente?** de manera que podamos avanzar en la conexión entre las personas del grupo durante el café y nos facilite llegar con algún proyecto concreto que podamos sacar adelante colectivamente y cuyo trabajo de inicio comenzaría en este taller.

Se invitó a inspirarse en alguna de las ideas que habían surgido del ejercicio creativo o de lo trabajado en los días anteriores, así como cualquier idea o reto que tuvieran en mente trabajar en este taller.

Café Pro-acción

Mamen y Maite fueron las anfitrionas de esta práctica. Introdujeron la metodología del café pro-acción, invitando a cinco de sus compañer@s a presentar algún proyecto o idea concreta que cumplan los requisitos que ya se han visto (factibles, rápidas, que requieran colaboradores) y nos presentan el Café Pro Acción (CPA) como una metodología para las conversaciones creativas y orientadas a la acción, donde los participantes son invitados a traer sus proyectos, ideas, preguntas, iniciativas o cualquier cosa que se sientan “llamados a hacer” y necesiten ayuda para hacerlo.

Como en el World Café, estas conversaciones se unen y construyen -unas a otras- a medida que las personas se mueven entre mesas, polinizan ideas y ofrecen nuevos descubrimientos a las preguntas y temas que son importantes para su vida, su trabajo, su organización, o comunidad.

Como proceso, puede evocar y hacer visible la inteligencia colectiva de cualquier grupo, al incrementar la capacidad de las personas para la acción efectiva. Puede ser usado con personas que no se conocen y/o con un grupo específico.



Se presentaron **5 proyectos**, y trabajamos en pequeños grupos con una plantilla para recoger la cosecha de las conversaciones y definir juntos al final esos siguientes pasos posibles y necesarios.

1. Laboratorio de innovación y generación de ideas. Testeo
2. Intercambios humanos entre Consejerías y geográficamente, estilo “Erasmus”
3. Digitalización de servicios al ciudadano
4. AKIS Andalucía
5. Canal 47

Y se hicieron 3 rotaciones respondiendo a las siguientes preguntas:

- 1 Ronda: ¿Qué hay detrás de este proyecto? ¿"Para qué"?
- 2 Ronda ¿Qué falta? ¿Qué podría hacer más completo y posible este proyecto?
- 3 Ronda ¿Cuáles son los siguientes pasos?

Por último, cada titular del proyecto compartió con los demás participantes las ideas que había recogido y agradeció especialmente las aportaciones de quienes aportaron ideas nuevas a su proyecto, la ilusión con la que se llega en los cambios de mesa y el sentimiento de acompañamiento que habían tenido, e indicó cuáles serían sus próximos pasos.

Se nombraron pasos como **pilotar y poner en marcha** sin perder el tiempo, con personas más ligadas a los proyectos y un perfil más técnico en el caso de la comunicación, dejando a un lado lo institucional para convertirla en una estrategia de comunicación claramente definida y eminentemente de llegada a la ciudadanía.

También se hizo referencia a la importancia del diseño del programa en el caso de los intercambios y dónde se va a implementar, comenzando por la implantación en la propia Consejería.

Se mencionó la creación de un grupo de dinamizadores en la Junta para dar continuidad al taller y al desarrollo de los proyectos presentados.

L@s participantes afirmaron sentirse **orgullos@s de pertenecer** a la Administración Pública desde esta forma novedosa de trabajar, con ilusión y de forma colaborativa, aplicando las técnicas y metodologías aprendidas.



[Descarga aquí las plantillas de cosecha de las conversaciones del café pro-acción \(Pro-action\)](#)

Agilismo. Introducción de principios y puesta en práctica.

Introducción al agilismo

Partiendo del [manifiesto ágil](#) se introdujo a los participantes al origen y filosofía de las metodologías ágiles, por qué y para qué son útiles y su potencial utilización dentro de los proyectos de colaboración e iniciativas que desarrollan.

Se resaltan 2 aspectos de las metodologías ágiles:



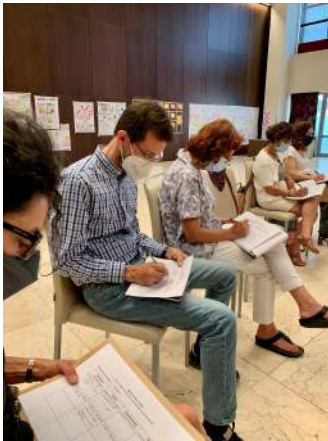
- **Inspección y adaptación:**
Piloto el proyecto y con ello me enfoco en encontrar
- **Victorias tempranas:**
Me aportan la energía necesaria para seguir adelante

Desde el manifiesto ágil y su metodología nos preguntamos:

- ¿Cómo puedo escuchar y realmente entender que está al servicio del proyecto?
- ¿Cuál es el objetivo que se persigue lograr?
- ¿Cuál es realmente el deseo?

Es importante llegar a entender lo que aporta valor y está al servicio de las necesidades y de la **realidad** del proyecto y aterrizarlo desde el sueño.

Para dar respuesta a la pregunta de la invitación de forma responsable
¿Cómo me preparo para afrontar la recuperación poscovid de forma colectiva?



Se entregó a l@s participantes una plantilla de plan de acción, una tabla de trabajo sencilla donde se invitó a parar y pensar cómo quiero que sean mis ciclos de inspección y adaptación.

Lo primero es ponerle una **temporalidad** al ciclo, que no sea de más de 4 semanas.

Después respondo a qué **tareas quiero lograr en concreto**.

Qué **colaboradores** voy a buscar.

Cuándo voy a acometer esta tarea.

Se invita a rellenar la plantilla de trabajo con tres tareas, recordando uno de los aprendizajes más sencillos y significativos de este taller: **Menos es más**.

Con esta actitud de aprendiz, mente de principiante, se les pide a los participantes que den la vuelta a la hoja y anoten quienes intuyen que van a ser los saboteadores de su plan de acción y se fijen en cuántas veces ese saboteador, en lugar de llegar desde afuera, está dentro de un@mism@.

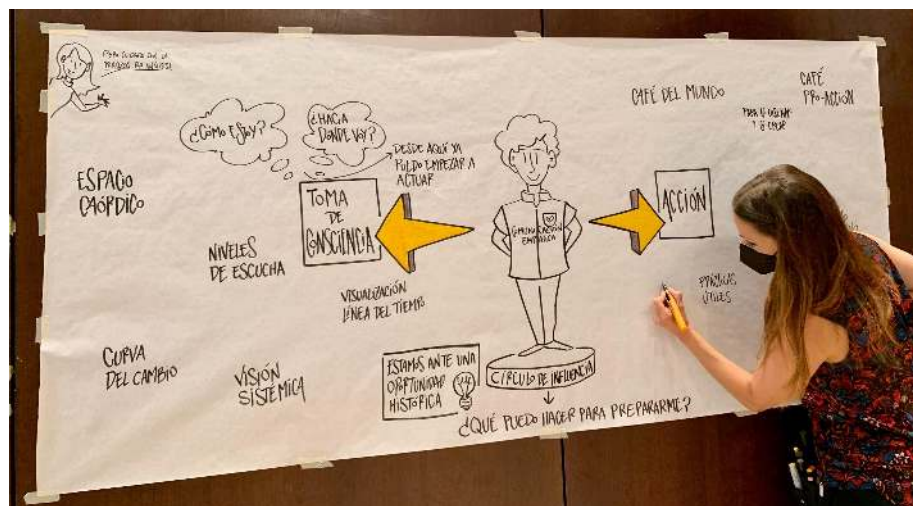
Esta reflexión nos llevará posteriormente también a indagar en quiénes serán nuestras personas de apoyo, nuestros cómplices y colaboradores en el proyecto que emprendemos.



Se llama a la **ciudadanía** para escuchar qué nos está diciendo y después cada quien busca a la persona en la que se va a **apoyar** para enfrentarse a sus saboteadores y durante unos minutos intercambian compromisos y saboteadores por parejas, practicando la escucha activa que ya hemos aprendido.

Con esto cada persona tiene un coach y en unos post-it se intercambian la invitación a un café y su contacto con objeto de ayudarse mutuamente a cumplir sus proyectos y convertirse en el apoyo necesario entre ell@s.

Recorrido por la cosecha



Maria Claudia, anfitriona de la formación, nos ofreció un recorrido por la cosecha final recogida, por la experiencia vivida durante los 3 días, resaltando que la **Innovación colaborativa**

no es sólo la aplicación de metodologías y prácticas, sino el **arte de crear** condiciones para sostener conversaciones significativas que ayuden a activar la inteligencia colectiva de las personas y los equipos.

En el contexto concreto de la **pregunta convocante** de este taller ha sido un espacio para tomar conciencia sobre la importancia del momento histórico y la necesidad imperiosa de **estar y actuar** desde un lugar de mayor conexión, cuidado y responsabilidad para que el destino de los fondos de recuperación logren el **impacto** deseado.

Para esto, hizo un repaso del mural realizado por Laura, aportando sentido a cada una de las prácticas, metodologías y experiencias vividas, según su esfera de acción y posible aplicación. De esta manera, los participantes pueden tener una visión más clara del cómo utilizar e integrar lo aprendido, resaltando que por encima de todo esto está ese cambio que nosotros tenemos que gestar en nosotros mismos porque es lo que realmente marcará una diferencia, dentro y fuera de la administración, y especialmente en la gestión adecuada y con impacto de los fondos de recuperación.. Nosotros somos la mejor y más valiosa herramienta

[Descarga aquí el video completo](#)

La categorización compartida fue:

- **Algunas prácticas para la Innovación colaborativa**
 - Check-in
 - Círculo
 - Pieza del habla
 - Pensamiento visual
 - Check-out
 - Coaching de prácticas
 - Diario personal
 - Cosecha
 - La silla del ciudadano

- **Para co-diseñar, co-crear y escuchar-nos**
 - Espacio abierto (Open Space)
 - Café pro-acción (Café Pro-action)
 - Triángulos apreciativos
 - Café del mundo (World Café)
 - Proceso creativo
 - Comunicación empática CNV

- **Para la gestión y organización de proyectos**
 - Agilismo (agile)
 - Inspección y adaptación
 - Mi plan de acción

- **Algunos modelos**
 - Niveles de escucha
 - Espacio Caórdico
 - Curva del cambio

- Visión Sistémica
- Visualización línea del tiempo
- Círculo de influencia y preocupación.



Diario personal

Laura invitó a los participantes a realizar de nuevo la práctica de reflexión personal para recoger y fijar aprendizajes y sensaciones del día y del recorrido personal a lo largo de los 3 días, para lo que se ofreció esta plantilla.

TITULAR:
¿DÓNDE ESTOY AHORA Y CÓMO ME SIENTO DESPUÉS DE TODO LO VIVIDO?

¿QUÉ 3 COSAS DE LAS QUE HE VIVIDO AQUÍ NO QUIERO OLVIDAR PARA CUANDO ME PONGA EN ACCIÓN?

1

2

3

Check-out



El cierre de la sesión lo hicieron María Ángeles y Marcos, con palabras de agradecimiento por la participación activa, alegría y disposición al aprendizaje, e invitando a los participantes a seguir practicando, ya que la preparación para la transformación no es algo que ocurre de un día para otro sino que poco a poco se pueden ir integrando pequeñas prácticas y acciones, que irán marcando una diferencia y contribuirán a desarrollar un trabajo más consciente y colaborativo.

Resaltan la parte de Facilitación Gráfica como herramienta e invitan a **simbolizar con una imagen el compromiso que cada quien se va a llevar** y a que lo pongamos en algún sitio visible en nuestro lugar de trabajo para tenerlo presente, compartiendo a quien le gustaría regalárselo.



Como broche final se realizó un círculo de cierre en el que l@s participantes expresaron con una frase lo que en sus imágenes habían simbolizado y con algunas de las aportaciones que escuchamos pudimos elaborar la cosecha de cierre de esta experiencia formativa.

Cosecha de cierre.

- Lavado de pies. Limpiarse del pasado que pesa y estrenar la vida con los pies limpios. Humildad y enfoque a futuro.
- Oportunidad histórica ahora mismo, en 2021. A veces los regalos vienen envueltos en papeles muy extraños.
- Sillas del ciudadano, que representan sus diferentes necesidades.
- Bombilla de filamentos, que trae la luz con la que se pueden hacer las cosas y recuerda la posibilidad de que sí es posible.
- El corazón en el centro firme y dispuesto a seguir acompañando procesos de transformación
- Energía, sol que ilumina, ilusión y ganas.
- No estamos sol@s en este camino de innovación. Tela de araña que vamos tejiendo y nos une.
- Una casa con las ventanas abiertas a la ciudadanía y a la realidad actual.
- Tenemos un gran regalo entre manos, aunque parezca por el envoltorio que no lo es.



¡Muchas Gracias!