

El Arte de la Innovación Colaborativa

¿Cómo podemos afrontar la recuperación post-covid
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
30 Noviembre - 2 Diciembre de 2021



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR



Contenidos

Día 1	3
Bienvenida y contexto	4
Check-in	4
Espacio caórdico	7
Curva del cambio	8
Niveles de escucha y conversación	10
Indagación apreciativa	11
Cartografía sistémica	13
Matriz de práctica	15
Círculo de influencia y preocupación	16
Café del mundo	17
Meta cosecha y Diario personal	19
Check-out	20
Día 2	22
Contexto y Cosecha del Día 1	23
Check-in	24
Comunicación No violenta (CNV) / Comunicación Empática	24
Espacio Abierto (Open Space)	27
Vivir el proceso creativo	32
Meta Cosecha y Diario personal	34
Check-out	35
Día 3	36
Contexto y Cosecha del Día 2	37
Check-in	37
Diseño para la Acción Sabia	38
Agile	43
Los cuatro pétalos	46
Recorrido por la cosecha	48
Check-out	50
Ritual	51

DÍA 1

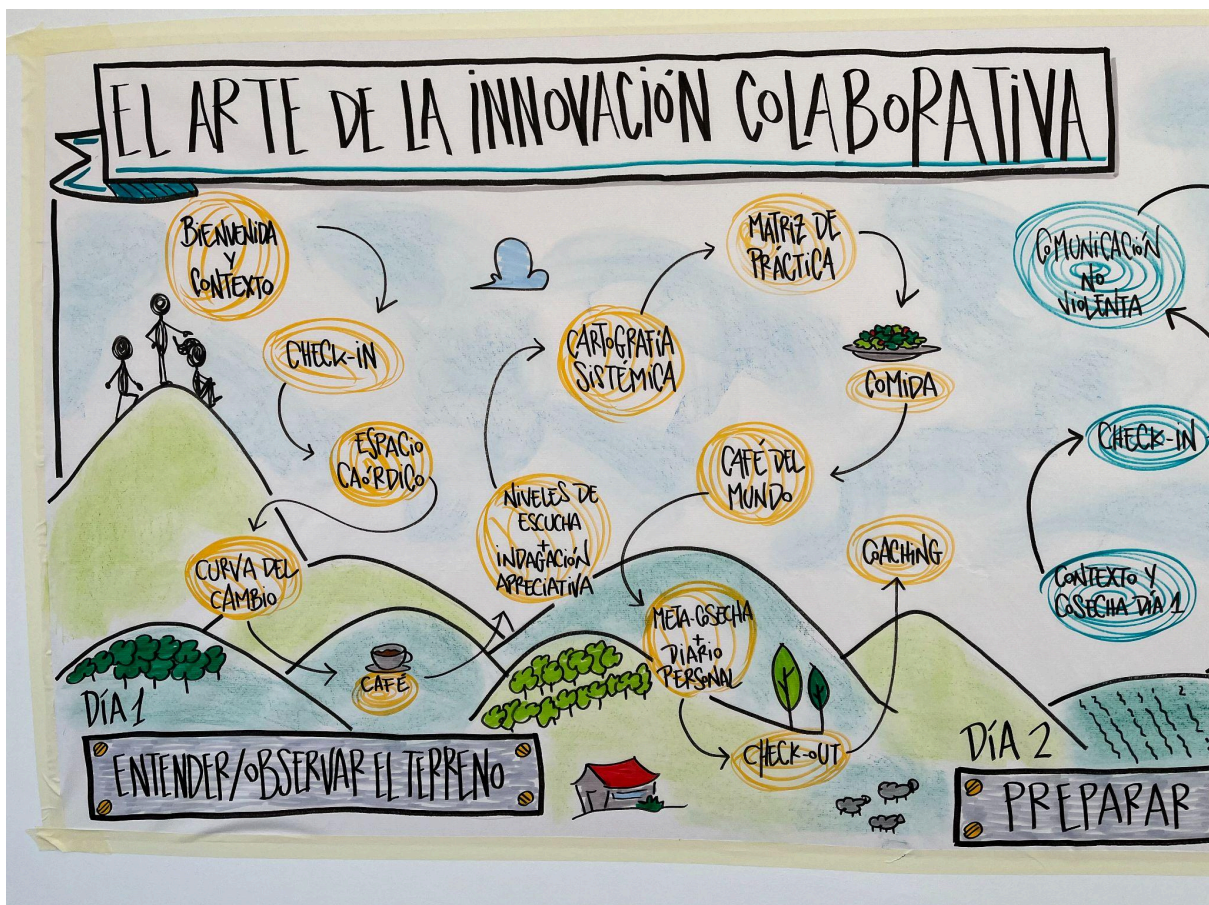
- Bienvenida y contexto
- Check-in
- Espacio caórdico
- Curva del cambio
- Niveles de escucha y conversación
- Indagación apreciativa
- Cartografía sistémica
- Matriz de práctica
- Círculo de influencia y preocupación
- Café del mundo
- Meta cosecha y Diario personal
- Check-out

Entender el terreno

El primer día es el día de la exploración, de la mirada a lo que nos trae hasta aquí y de la 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.

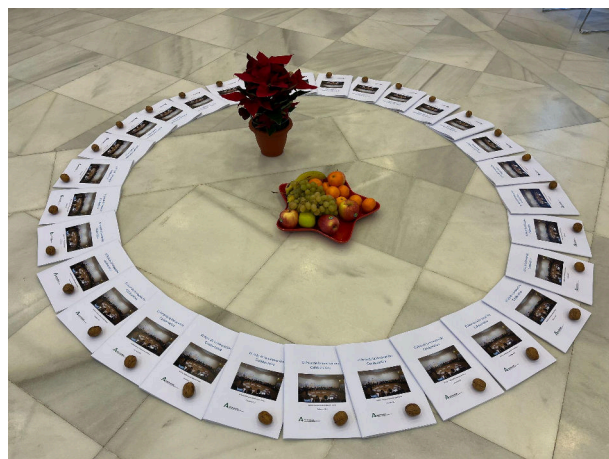


Bienvenida y contexto

Juan Leal, Asesor Técnico en el Área de Innovación del IAAP, abre esta jornada dando la bienvenida a los participantes a una experiencia formativa innovadora y diferente dentro de un marco también distinto como el CAAC, inspirador y creativo.

Nos invita a experimentar y a practicar con mente abierta durante todo el proceso teniendo presente la situación a la que nos enfrentamos en la Administración Pública de Andalucía y en torno a la pregunta convocante **¿Cómo afrontamos la recuperación poscovid colectivamente?**

[Puedes escuchar la intervención de Juan Leal aquí.](#)



Además se mostró un vídeo en el que algun@s participantes de ediciones anteriores daban la bienvenida a l@s nuev@s. [Puedes ver el vídeo aquí.](#)

Check-in

Qué es y para qué sirve

- El Check-in es una práctica que invita a la **conexión y al 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 **empatía** generando campo para **enfocar la atención** en el propósito de la reunión o espacio que estamos facilitando.

Cómo usarla

Los roles que están presentes en esta práctica son:

- **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 (atendiendo a la 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 asistentes, y los demás escuchan con atención y respeto su intervención.

Las prácticas a las que se invita en el check-in son:

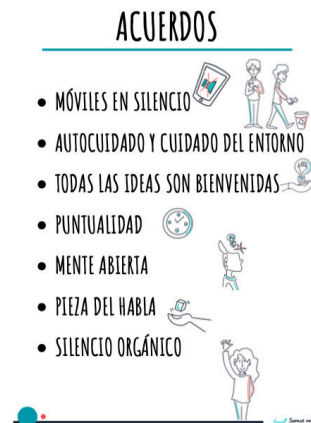
- **Hablar con intención:** notar lo que es relevante en la conversación en ese momento.
- **Escuchar con atención:** ser respetuoso con el proceso de aprendizaje de tod@s.
- **Autorregular nuestro impacto:** estar atento a cómo influyen nuestras contribuciones en el grupo.
- Sirve para ayudar a **empatizar 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

Práctica

1. La pregunta propuesta en esta práctica fue un mapeo de “tribus”:
 - Nos dividimos en quienes tienen relación directa con los fondos europeos y quienes no; quienes tienen relación directa con la ciudadanía y no.
 - Después lo hicimos por áreas o temáticas de trabajo. Estamos aquí personas de Cultura, Fondos, Hacienda, Agricultura, Industria y transformación económica, Empleo, Salud y Agricultura y Pesca.



2. A continuación lanzamos cuatro preguntas para compartir entre l@s participantes. Al ritmo de la música nos movemos y paramos para responder:
- ¿Qué crees que es la Innovación Colaborativa?
 - ¿Qué puedo aportar para producir innovación?
 - ¿En qué crees que vas a poder aplicar lo que aprendas?
 - ¿Qué te gustaría llevarte?



[Puedes ver todas las respuestas aquí.](#)

3. Más tarde, y en círculo, nos presentamos con nuestro nombre y nivel de energía con el que llegamos.

Puedes ver vídeos de las presentaciones [aquí](#) y [aquí](#).

4. Con el flujo de los tres días se presenta también la metáfora de la cosecha, que nos acompañará durante toda la experiencia y así:
- El primer día es el de **entender y observar el terreno**,
 - El segundo, el de **preparar el campo**,
 - Y el tercero lo dedicaremos a **la siembra**.
5. Revisamos los acuerdos del grupo, móviles en silencio, autocuidado y cuidado del entorno, escuchar con atención, hablar con intención, abrir la mente...

Aprendizajes

- La honestidad en el check-in ayuda a que las demás personas empaticen conmigo.
- Podemos mantener conversaciones poderosas tal y como estamos, como llegamos realmente y no necesitamos fingir.
- Con esta práctica se favorece la participación de tod@s y por tanto también la participación futura.

Espacio caórdico

Qué es y para qué sirve

- El modelo caórdico ideado por [Dee Hock](#) 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.
- 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.
- Esta herramienta permite ejercer **liderazgos compartidos**, que generan efectividad y resultados.

Cómo usarla

- 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.

Práctica



A través del juego del fútbol pudimos experimentar por nosotr@s mism@s los estados de **control-orden, caos y caórdico** entendiendo sus características.

Aprendizajes

- Las enseñanzas de esta parte se centran en resaltar el enorme valor que tiene la oportunidad de habitar ese espacio caótico, aprovechando las luces del caos y las que nos aporta el orden.
- Podemos ir apreciando las virtudes que nacen en la incertidumbre y la creatividad que se genera con el caos.
- Podemos empezar a indagar cómo ir transitando hacia el espacio caótico en los espacios o áreas que sea necesario y posible.

Curva del cambio

Qué es y para qué sirve

- El modelo de la **Curva de Cambio** está diseñado para guiar a las personas, grupos y organizaciones a **entender, aceptar y administrar el proceso de cambio**. Fue creado por una mujer psiquiatra e inspirado en procesos de duelo y posteriormente adaptado a lo organizacional por consultores.
- Se emplea principalmente en las primeras etapas del cambio, cuando la resistencia al cambio es significativa o con personas que son sujetos de un cambio que ellos mismos no iniciaron.

Cómo usarla

Las etapas de la curva del cambio son:

1. Negación: Es una defensa contra el cambio, ignorándolo y añorando épocas pasadas de confort y seguridad. La emoción que se vive en la negación es el **miedo** y su labor es la supervivencia. 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, la ira** y sirve para nuestra defensa y para salir a actuar. Por eso es tremendamente útil.

3. 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. La llamamos también la etapa del desierto. 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**, que sirve para transitar las muertes de todo tipo, las pérdidas, y es útil para llevarnos a la quietud. Después se pasa 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, cuando se puede echar la vista atrás y ser consciente de lo que hasta aquí nos trae. En esta etapa se adoptan nuevas actitudes y la emoción que se siente es la **paz**, la relajación, nos sentimos felices.

Práctica

En esta edición fuimos transitando por la curva del cambio y cada participante pudo identificar sus emociones en una plantilla individual desde la utilidad y la información que nos trae cada emoción.

¿Cómo soy yo con miedo/rabia/tristeza/alegría/paz?

Se comparte por parejas en un minuto lo que hemos descubierto en nosotr@s mism@s con esta práctica.



Aprendizajes

- En cada etapa de la curva del cambio experimentamos unas emociones distintas y todas son necesarias para comprender dónde estamos.
- **No somos nuestras emociones**, tenemos emociones, y desde esta certeza podemos comprendernos mejor.

- A lo largo de nuestra vida pasamos por muchas curvas del cambio. Cada curva nos ayuda a aprender algo y ser más resiliente y nos deja en un lugar distinto al anterior, aunque a veces no logremos verlo. Sólo seremos conscientes de ello desde la humildad.
- Se incrementa la productividad porque 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.

Niveles de escucha y conversación

Qué es y para qué sirve

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**. Confirmando lo que yo pienso a través de lo que la otra persona dice y no permito que llegue nueva información. Es sólo reconfirmación de lo que ya sé.
- 2 Nivel: **Factual debate**. Conecto con algo diferente y me doy la oportunidad de escuchar a la otra persona, recibiendo algo de información, aunque me quedo casi en la observación de aspectos concretos.
- 3 Nivel: **Empatía / Diálogo**. Comienza a generarse una escucha más profunda, surge la empatía y la conexión es desde el corazón. Se escucha más allá de las palabras. Aquí es donde comienza de verdad la conversación y el diálogo.
- 4 Nivel: **Generativa**. Se produce una escucha muy profunda donde se generan conexiones y aportaciones que contribuyen a cuidar algo más allá de nosotr@s mism@s en pro del bien común. Hay una claridad mayor del futuro que quiere emerger y se activan la voluntad y las posibilidades.

Cómo usarla

La escucha profunda tiene dos principios:

- La escucha con atención
- El habla con intención

Práctica

Mediante la representación de cuatro escenas que van sucediendo una tras otra se invita a los participantes a ir tomando nota de lo observado. Algunas observaciones

- Primera escena: no hay escucha
- Segunda escena: un poco de escucha
- Tercera escena: empieza a haber empatía

- Cuarta escena: hay solución para el bien común

[Puedes ver el vídeo de las 4 escenas aquí.](#)



Aprendizajes

- Conectando con la pregunta convocante **¿Cómo afrontamos la recuperación poscovid colectivamente?** nos damos cuenta de que:
- Much@s de nosotr@s, ante la llegada de los fondos europeos, seguimos trabajando en el nivel de descarga (como siempre hasta ahora y por tanto la llegada de los fondos supone una gran dificultad).
- También observamos que a veces conseguimos llegar al nivel factual y empezamos a escuchar pero desde el mismo pensamiento (los fondos son una dificultad).
- Cuando busco nuevas posibilidades, escucho a quienes me rodean con atención y exploro nuevos caminos (nivel de empatía) comienzo a dialogar entendiendo las necesidades de l@s demás y puedo acercarme a ellas.
- Último nivel de escucha (generativa), somos capaces de preguntarnos **¿qué necesita Andalucía? ¿Qué puedo aportar yo a la ciudadanía?** con una mirada más amplia, más integrativa.

Indagación apreciativa

Qué es y para qué sirve

La indagación apreciativa es una práctica que nos lleva a hacer una indagación del terreno que estamos viviendo desde lo que está vivo y funciona y no desde lo que falta,

para ayudarnos a acoger los recursos que ya tenemos y desde allí conectar con las oportunidades y posibilidades que son posibles.

Cómo usarla

La práctica de tríos apreciativos requiere:

- Un/a **orador** (quien habla),
- un/a **oyente** (quien escucha profundamente)
- un/a **tomador/a de notas o testigo**

Comparten historias en relación a colaboraciones exitosas con otras personas, de las cuales se sienten orgullos@s y donde encontraron dificultades en el sistema que pudieron superar.

Práctica

Para entender mejor la aplicación 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? ¿qué aprendí? y la información tan importante que nos trae.

Como inspiración, Pepa nos compartió la historia de los ERTES desde su función de directora en el Servicio de Empleo que si bien fue una historia de éxito fue también dolorosa y retadora, pero a pesar de las dificultades enfocándose en lo que funcionaba, se consiguieron los objetivos.

[Puedes ver el vídeo con la historia de Pepa aquí.](#)



Aprendizajes

- Estamos en el día de entender el terreno y al contar nuestras historias, desde la sabiduría adquirida en nuestros procesos de cambio, podemos apreciar la situación actual, el terreno.
- El hecho de **verbalizar la vivencia** experimentada desde cierta perspectiva y desde las emociones vividas, tiene un gran poder transformador y ejemplarizante. Necesitamos pararnos a escuchar esas historias.
- Un proceso de cambio culmina de forma positiva.

Cartografía sistémica

Qué es y para qué sirve

Esta práctica viene del pensamiento sistémico, que también nace de la naturaleza. Las leyes de Newton nos sirven para observar cualquier sistema vivo y también las organizaciones son sistemas vivos.

La cartografía sistémica está basada en los estudios de [Milton Santos](#) y [Otto Scharmer](#) (Teoría U).

Cómo usarla

La cartografía nos permite comprender la realidad actual, analizando sus diversos elementos y el cómo se interrelacionan, para después poder afrontar los retos que tenemos por delante.

Práctica

Seguimos profundizando en el entendimiento del terreno y para ello necesitamos una mirada más amplia.

- Se forman grupos de cinco o seis personas y se invita a trabajar desde la observación del terreno actual y la atención al hecho real de la llegada de los fondos para poder abrirnos a nuevas perspectivas.
- A cada grupo se le van entregando las piezas necesarias para representar el mapa de Andalucía y a la vez se practica con pequeños tips la facilitación gráfica. Se dibuja a los actores afectados por la llegada de los fondos (las personas individuales, los colectivos, las instituciones implicadas, el medio ambiente, etc.), el tipo de relación o vínculo entre ellos y se define con una palabra

(adjetivo) cada vínculo. Después identificamos la acción principal de cada actor (qué hace habitualmente, qué dice) y a continuación escribimos una frase con el pensamiento más recurrente del personaje. Por último, poniéndonos en la piel de cada uno de ellos como seres humanos, escribimos sus sentimientos. Esto se hace progresivamente y sin muchas indicaciones para conseguir la activación de la intuición.

- Con el fin de cosechar la práctica en grupo y acceder a la información que nace de la inteligencia colectiva todos los mapas creados se pusieron en el suelo.

Aprendizajes

- Adquirimos una mirada más amplia, desde otro lugar, saliendo del único que hasta ahora he contemplado como posible.
- Todos los **sistemas vivos** tienen unos elementos y vínculos entre ellos y también unos observadores. Nos convertimos en esa figura para tomar perspectiva.
- Observamos lo que está pasando en el sistema desde **una nueva perspectiva que muchas veces hace visible lo invisible**.
- Para enfrentarnos a un reto primero es necesario entender qué está pasando en el terreno aquí y ahora y la cartografía me permite acceder a esta información desde una mirada más amplia.
- Es interesante mapear e indagar en la realidad actual para comprender por qué se dan ciertas dinámicas para después poder hacerlo con otras situaciones que se van a generar.
- No hay **perspectivas** buenas o malas sino diferentes, y precisamente estas serán las que abren la divergencia necesaria para finalmente llegar a converger.



[Puedes ver todas las cartografías aquí.](#)

Matriz de práctica

Qué es y para qué sirve

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

En los procesos formativos de Innovación Colaborativa se suele brindar un acompañamiento en la experiencia de aprendizaje con la práctica de l@s participantes, permitiendo que sean ell@s mism@s los que generen los recursos necesarios y distribuyan los roles y preparación de los mismos de una manera auto-organizada y fluida.

Se presentan distintos espacios de práctica donde l@s participantes practican cómo ser facilitadores en diferentes piezas (check-in, chek-out, cosecha del día anterior, prácticas de conversación y diseño de proyectos etc) a lo largo de los siguientes días.

Cómo usarla

Las personas interesadas se inscriben voluntariamente en la pieza que más les interesa para recibir una sesión de coaching de una hora sobre ella. Así, se aclaran las dudas que surjan y se entrega la información necesaria para preparar la práctica escogida.



MATRIZ DE PRÁCTICA		
DÍA 1		
PRÁCTICA	COACHES	PARTICIPANTES
CHECK-IN	CRISTINA	2
CHECK-OUT	MARIBEL + M ^o ESTEBAN	2
ESPACIO ABERTO	M ^o CLODIA	4/5
COSECHA	LAURA	3
DÍA 2		
PRÁCTICA	COACHES	PARTICIPANTES
CHECK-IN	M ^o ESTEBAN	MARIBEL
CHECK-OUT	MARIBEL + CARMEN	FABIANA + PASLO
DAS	M ^o CLODIA	PASLO
COSECHA	LAURA	3

Círculo de influencia y preocupación

Qué es y para qué sirve

Nos ayuda a que las conversaciones y acciones no se centren y se estanquen en aquello que no podemos cambiar por no estar a nuestra alcance o ser de un ámbito al cual no podemos acceder, y nos lleva a poner nuestra atención en aquello que está dentro de nuestra área de influencia y que somos capaces de accionar y mover con nuestras acciones.

Aprendizajes

- Ante la inquietud de ofrecer respuesta real a la pregunta convocante y lo que se hará con el resultado que salga de estos días, apelamos al círculo de influencia de cada quien.
- También se reflexiona sobre el techo de cristal que existe si este tipo de formación no la hacen otras personas en puestos más altos, que tengan mayor capacidad e influencia.
- Se refuerza el aprendizaje de que aquello que me puedo llevar yo y lo que yo puedo aportar es con lo que podré transformar mi entorno cercano.
- Confianza en el proceso.

Café del mundo

Qué es y para qué sirve

El Café del Mundo (World Café) nos ofrece la posibilidad de aprovechar la **inteligencia colectiva** de las diferentes conversaciones que se dan en un mismo espacio, de manera simultánea creando diálogos colaborativos alrededor de asuntos que importan.

Para que suceda una conversación debe existir una necesidad o intención de tenerla. Esto que parece básico solemos olvidarlo con frecuencia y en muchos contextos, especialmente en los ámbitos profesionales, a lo que llamamos conversación responde más a debate o discusión. Una habilidad básica que tenemos que desarrollar es la de ser capaces de reconocer la diferencia entre debate y discusión por un lado y diálogo por 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 otr@s, a sentir que tenemos que defender nuestras opiniones y a creer que necesitamos sostener nuestra posición en contraste a la de l@s otr@s.

El diálogo está basado en las suposiciones de que en cada situación hay una **integridad de fondo**. No sólo hay sitio para todas las perspectivas sino que hasta que todas las perspectivas no se hayan expresado y hayan sido honradas esa integridad no podrá emerger y ser vista del todo. Una vez nos damos cuenta del poder de la conversación como un proceso clave en todos los aspectos de nuestras vidas, podemos usarlo de manera más efectiva para beneficio de todos.

Cómo usarla

Se construye sobre los supuestos de que las personas ya tienen en ellas la sabiduría y creatividad suficientes para afrontar los desafíos, incluso los más difíciles, porque las respuestas que necesitamos están disponibles y que somos más sabios juntos de lo que somos por separado.

Es una práctica muy sencilla, sólo necesitamos una pregunta poderosa y abierta que permita exploración y sobre todo divergencia. Formamos subgrupos pequeños (máximo de 4 o 5 personas) y se realizan varias rotaciones de mesa, para garantizar 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, de forma que conectados con el **contexto actual** comenzamos a explorar **barreras y posibilidades** que se abren.

Práctica

En torno a la pregunta **¿Cuáles son las necesidades y desafíos más importantes que tenemos en relación con la gestión de los fondos de recuperación?** se preparan unas mesas que acogen a grupos de cuatro o cinco participantes entre los que se nombra a un/a anfitrión/a que es la única persona que permanece en la mesa y quien recibe a quienes llegan, dándoles contexto sobre lo que se ha conversado anteriormente. Todas las demás realizan varias rotaciones.

Para cerrar la práctica se abre un espacio para compartir las principales conclusiones de las conversaciones mantenidas en las diferentes mesas. Detallamos a continuación las principales:

Desafíos

- La innovación necesaria de la Administración para su adaptación al cambio.
- Conseguir una gestión de personal adecuada que ofrezca continuidad.
- Cuidar la formación adecuada del personal implicado.
- La eficacia.
- La eficiencia y el control para una buena gestión de los fondos.
- Simplificar y agilizar los procedimientos.

Necesidades :

- Ser capaces de gestionar los recursos para administrar los fondos y que la Administración no se convierta en un cuello de botella.
- Un uso adecuado de los fondos en aquello que más se necesite.
- La gestión de conocimiento (sinergias, inteligencia colectiva, construcción de puentes intergeneracionales e intersectoriales).
- Protocolos de actuación amplios que desde la eficacia faciliten los tiempos y a la vez no dejen proyectos fuera.
- Garantizar que la información fluya desde la Administración y llegue adecuadamente a la ciudadanía.

[Puedes ver el vídeo con el resultado de las conversaciones aquí.](#)

[Puedes ver aquí las plantillas de las conversaciones](#)



Aprendizajes

- El Café del Mundo abre la participación a todas las personas, incluso de aquellas a las que les cuesta más hacerlo y es una oportunidad para escuchar a tod@s, para acceder a nuevas ideas que no se nos hubieran ocurrido y compartir en grupos de trabajo.
- Se identifican **los desafíos y las necesidades actuales** gracias a la inteligencia colectiva y se plasman literalmente en post-it de forma que siguen presentes para el resto de las jornadas y prácticas.
- Permite un espacio de divergencia muy amplio en corto tiempo, y al final con la cosecha colectiva una convergencia útil para seguir abordando el tema o pregunta convocante.
- Genera conocimiento y acciones colectivas.

Meta Cosecha y Diario personal

Qué es y para qué sirve

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 emergido a lo largo de toda la jornada y cosecharlos de manera escrita para que puedan servir como una bitácora de viaje durante el proceso completo.

Nos permite reconocer sentimientos, sensaciones, descubrimientos y también elementos prácticos y tangibles.

Cómo usarla

Al final de cada jornada o reunión de trabajo, como práctica de cierre desde un punto de vista introspectivo y personal.

Práctica

Hacemos un recorrido por todos los aprendizajes del día, comenzando desde una mirada muy abierta y divergente (entorno VUCA) y hemos ido construyendo una

especie de filtro que nos llevó al Espacio Caórdico donde emerge el liderazgo más participativo y la creatividad.

Después nos fuimos a observar qué pasa en mí con la Curva de Cambio y con el fin de destilar una mirada más apreciativa trajimos el modelo de Indagación Apreciativa.

Con la cartografía sistémica pudimos observar cómo es la realidad del sistema y comprender mejor el terreno que vivimos y desde esa perspectiva pasamos al Café del Mundo donde identificamos desafíos y necesidades gracias a la inteligencia colectiva y a la participación de tod@s.



Check-out

Qué es y para qué sirve

El check-out es una práctica de cierre que nos permite hacer una reflexión de la experiencia vivida, reunión o espacio de interacción compartido, y compartir cuáles son nuestras sensaciones y pensamientos al respecto, invitándonos a compartir una conclusión o intención futura que ha emergido.

Nos ayuda a tener claridad sobre lo que se ha vivido.

Cómo usarla

Se realiza en círculo y se escucha a todas las personas que han participado, compartiendo esa palabra final o conclusión para cerrar el día, reunión o espacio de interacción.

Práctica

Se invita al check-out de forma breve, para con una palabra expresar cómo nos vamos de este primer día de experiencia de aprendizaje.

[Aquí puedes ver todas las piezas gráficas del Día 1.](#)

DÍA 2

- Contexto y cosecha Día 1
- Check-in
- Comunicación No Violenta
- Open Space
- Vivir el proceso creativo
- Diario personal y Metacosecha
- Check-out

Preparar el campo

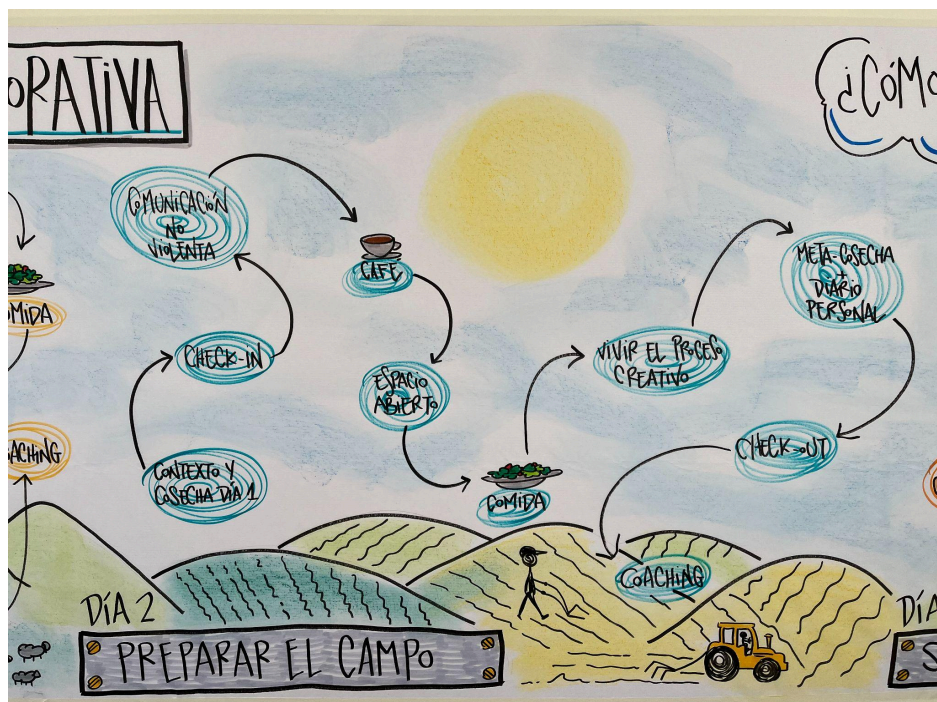
Es el día donde se abre el espacio de práctica a los participantes.

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

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

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 Día 1

Práctica

Pepa nos recuerda que hoy es el día de preparar el terreno y nos lleva a la conexión con la agricultura, tan presente en esta Administración pública andaluza.

“En forma general, la preparación del suelo, conocida también como labranza, busca crear condiciones favorables para el buen desarrollo de los cultivos, es decir, para la germinación de las semillas, el crecimiento de las raíces y de la planta, y en la mayoría de casos, para la formación del fruto.”

Marieli y Miguel Ángel realizan la cosecha de lo vivido el día anterior.

[Puedes ver su cosecha aquí.](#)



Aprendizajes

- Estructurar e hilar los contenidos experimentados y todo lo aprendido.
- Integrar, sintetizar, fijar conocimiento.
- Dar comienzo a una nueva jornada teniendo presentes y frescos los conocimientos adquiridos en la anterior y así ir dando continuidad al proceso de aprendizaje.

Check-in

Práctica

Fernando y Pablo realizaron el check-in del Día 2. Dispusieron unas cartas con iconos en el centro y pidieron a cada participante que escogiera una carta que indicara cómo se sentían en ese momento.

Puedes ver los vídeos del check-in [aquí](#) y [aquí](#).



Aprendizajes

- Ayuda a romper el hielo.
- Es útil para que todo el mundo participe.
- Es innovador, sorprende.

Comunicación No Violenta

Qué es y para qué sirve

La Comunicación No Violenta (CNV) o Comunicación Empática es un proceso de comunicación desarrollado por [Marshall Rosenberg](#) para ayudar a las personas a intercambiar la información pertinente para resolver conflictos y diferencias de un modo más práctico y asertivo, sin juicios de valor.

Las tres **dimensiones** que abarca esta forma de comunicarnos son:

- Una dimensión interna, orientada a aumentar el propio bienestar y la habilidad de satisfacer nuestras *necesidades*. Esta dimensión nos conecta con la autoempatía.
- Una dimensión interpersonal, que aumenta el entendimiento y la cooperación en las relaciones, invitándonos a la empatía.
- Una dimensión social, potenciando la autoexpresión honesta para que surja la compasión en los demás y promover el cambio social de forma no violenta sin usar la fuerza ni el castigo.

Cuando hablamos desde la Comunicación No Violenta M. Rosenberg se refiere a dos tipos de lenguaje:

- **Lenguaje desconectado de la vida**, en el que se produce un bloqueo de la compasión y es un lenguaje que separa, "lenguaje de chacal". En este tipo de lenguaje se emiten juicios moralistas (críticas, etiquetas, insultos, culpa), comparaciones y exigencias.
- **Lenguaje de vida**, con el que damos desde el corazón y es el lenguaje que conecta, "lenguaje de jirafa". Cuando nos comunicamos desde aquí el enfoque está en los sentimientos y las *necesidades*. Es la manifestación de la vida buscando expresión dentro de mí -o de ti-. Es la vida en movimiento.

Cómo usarla

- El marco de la CNV nos permite hacernos **responsables** de la forma en que nos comunicamos con otras personas y nos invita a ser conscientes de la **necesidad** que tenemos en cada momento y de la estrategia que estamos usando para atenderla. Las necesidades son universales y todas son legítimas. Pertenecen al campo de la *humanidad compartida* desde el que podemos preguntarnos ¿Cómo podemos llegar a una solución que atienda las necesidades de l@s d@s?
- El conflicto nunca radica en las necesidades sino en las distintas **estrategias** que usamos cada quien para atender las nuestras.
- **La invitación es priorizar la conexión por delante de tener la razón.**

El enfoque de CNV tiene cuatro pasos necesarios:

- **Observación de un hecho concreto.** Identificó un hecho, una situación o algo que dice o hace la otra persona sin incorporar juicio ni evaluación.
- **Emoción y sentimiento.** Valoro qué emociones se me despiertan con ese hecho, qué sentimientos me produce y observo lo que está pasando dentro de mí. Una "pista" para saber si estoy expresando un sentimiento es la frase que utilizo. "*Siento + que/como/como que*" no expresa sentimiento sino pensamiento y los sentimientos pertenecen al corazón, lejos del cerebro.
- **Necesidad (no cubierta).** Puedo identificar la necesidad que está tras esa emoción a través del sentimiento. 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. Así, el conflicto se genera en la estrategia que usamos para cubrir la necesidad y nunca reside en la necesidad en sí misma.

- **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. Lo haré de la forma más asertiva y menos exigente posible, sin ordenar y en forma de pregunta como “¿Estarías dispuest@ a ... / podrías...?” De esta forma, podemos acceder al acuerdo, a la resolución del conflicto o a la alianza en favor de amb@s.
-

Práctica

Se realiza una introducción a la CNV con la teatralización de la **escena de la madrastra del cuento de Cenicienta** donde cinco participantes salen como voluntarios con el objetivo de convencer a la madrastra para que Cenicienta pueda ir al baile.

El resto de participantes están en la observación y desde ahí se comenta por qué no se consiguió el objetivo:

- La comunicación no iba recogiendo las pistas que la madrastra iba dando.
- La madrastra estaba en la “descarga”. ¿Cómo se puede plantear el problema para abrir la escucha de la madrastra?
- Quizás había que haberse puesto en el lugar de la madrastra para conocer su necesidad, que eran sus hijas. Ninguna persona la escuchó.
- No hubo estrategia de grupo, sólo se vieron individuales.
- Se invadió mucho el espacio personal de la madrastra.
- Lo primero es conocer a la persona con la que vas a hablar. Sus debilidades, el torbellino, para entrar en el centro de la persona donde todo es silencio y que el torbellino te escuche.

Nos damos cuenta de que no sabemos identificar mi necesidad ni la del otro y se introduce con ello la estructura de Marshall Rosenberg, pasando a la explicación de los cuatro pasos necesarios, conectando con la metáfora del taller: **Con la CNV limpiaremos el campo y podremos añadir los primeros nutrientes, los más sencillos de asimilar.**

Una vez explicado el modelo de CNV se brinda un ejemplo y a continuación l@s participantes practican haciendo un ejercicio de introspección con algo que les haya pasado en los últimos días.

A través de la evocación de una escena cotidiana sencilla y cercana podemos darnos cuenta de cómo es posible aplicar el esquema de los cuatro pasos de la CNV e incluso ir un paso más allá y ponernos en los zapatos de la otra persona hasta llegar a intuir cuál podría ser su necesidad no satisfecha y avanzar así en las peticiones que enriquecerían la relación.

[Puedes ver el vídeo de la madrastra aquí.](#)



Aprendizajes

- Terminas poniéndote en los zapatos del otro y es más fácil llegar a acuerdos.
- Si logramos identificar qué es lo que necesitamos de forma individual podremos nutrir la relación que tenemos con la otra persona e incluso podremos generar una petición que enriquece la relación.
- Nos puede ayudar a conocernos más y por tanto a vivir mejor.
- Al conectar con la necesidad **los conflictos no se personalizan**, las personas no se sienten atacadas y las relaciones mejoran.
- No se trata de jugar “triquiñuelas” ni de convencer. Sólo si vemos que la necesidad de la otra persona es similar a la mía podemos entrar en un espacio de no manipulación sino de conexión.

Open Space

Qué es y para qué sirve

- 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, y elaboran un documento entregable

Cómo usarla

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 quedarse en la misma mesa/espacio hasta el final o “volar de flor en flor” polinizando conversaciones. Cada rol es importante y necesario y se invita a cada persona a 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

Práctica

Un grupo de participantes explican este modelo y cómo se va a desarrollar en esta edición. [Puedes ver su presentación aquí.](#)

Presentan **cinco espacios** y se invita a todas las personas que quieran a escribir los temas sobre los que en cada uno quieran conversar, explicando que habrá dos sesiones. Los cinco espacios son:

- El Espacio Museo,
- El Espacio Universidad
- El Espacio Convento
- El Espacio Fábrica de Cerámicas
- El Espacio Sala de Conciertos

Los **temas propuestos** son:

Lucía: Hacer un listado de las personas que estamos participando con nuestro trabajo para saber qué podemos apartarnos de forma colaborativa en nuestro día a día cuando nos vayamos de esta acción formativa.

Ana: ¿Cómo mejorar la gestión de los fondos para no construir castillos en el aire y que se construyan unos cimientos sólidos?

Susana: ¿Cómo hacer que los fondos lleguen a la ciudadanía y a las empresas que verdaderamente los necesitan? (Ambas participantes creen que sus temas se complementan y deciden unirse en la misma sesión).

José María: Metaverso y Admón. Pública para acercarnos a tu mundo.

Rocío: ¿Cómo puedes ayudarnos a acercar las nuevas tecnologías a los usuarios de tu ámbito laboral, tanto a compañer@s como a usuari@s para que el resultado sea un “ganar-ganar”?

Jesús: ¿Qué ilusión nos mueve a la hora de participar en la gestión de los fondos

Europeos?

Jacobo: Puede que el Covid sea una oportunidad para cambiar muchos aspectos del sistema social, económico y medioambiental, ¿qué cambiarías desde la gestión de los fondos?

Pablo: ¿Cómo pondrías en marcha la innovación en los procesos de la Admón Pública? Procedimientos y estrategias concretas.

Jerónimo: ¿Qué piensan los jefes? ¿Cómo fue este taller para los directivos?

Daphne: ¿Qué herramientas podemos crear y ofrecer a la ciudadanía para incentivar e integrar de nuevo su participación en la Administración? ¿Cómo podemos facilitarle la información que necesitan, cómo involucrarnos, cómo fomentar su participación activa?



Después de las dos sesiones en torno a cada tema se expusieron las **ideas fuerza**:

Ana

- El ciudadano no es homogéneo y debemos analizar a quién va dirigida la información para seleccionar el canal más adecuado para hacérsela llegar.
- Perfil cualificado de personas empáticas y formadas que puedan trabajar en la calle.
- Las herramientas que trajeron son tutoriales sencillos, con palabras clave y búsqueda efectiva. Croquetas de conocimiento (píldoras informativas con datos útiles para l@s usuari@s).
- Netflix con temas de la Administración al servicio del ciudadan@.
- Para ofrecer una buena imagen al usuari@ debemos cuidar a las personas que forman la Administración.

Jacobo

- Laboratorios de ideas, que es lo que los usuarios identifican.
- Big data.
- Manifestación de intereses.
- Metodología donde los equipos participaran de principio a fin y así tod@s nos sentiríamos partícipes.

José María

- Inquietud con la ley de protección de datos, que se propone solventar jugando a ser otra persona.
- Sería una mezcla entre el borrador de Hacienda y los anuncios de Amazon.

Rocío

- Puedes hacer talleres sobre nuevas tecnologías.
- Grupos de autoayuda en la ciudadanía. Facilitar formación a grupos de usuarios y convertirlos en emisarios.
- Con la nueva tecnología podemos agilizar nuestros procesos internos de comunicación y coordinar las salas de espera.
- Visual Thinking para que no pille tarde al ciudadano.

Ana y Susana

- Herramientas de control.
- Detectar las necesidades antes de ofrecer el servicio (estudiar primero lo que necesita la gente y después hacer el diseño de la subvención o ayuda).
- Evaluar, pensar y parar antes de ejecutar un gasto. Necesitamos reflexión y no estar condicionad@s por las prisas.
- Fijarnos en las buenas prácticas que sí han dado resultados.
- Aprovechar la llegada de nuevas personas para aprender y generar una forma de comunicación más fluida.
- Figura de una persona muy especializada en la gestión de fondos que se convierta en intermediaria.
- Banco de proyectos con impacto (para cuando haya dinero). Que recoja la necesidad de la ciudadanía y su demanda.

Lucía

- Se han recogido nombre, apellidos y teléfono de contacto que se llevará a un Excell con el fin de comenzar a tejer una red fruto de esta experiencia formativa

Pablo

- Para poder innovar primero debemos preguntar al personal de las delegaciones o servicios y recoger y estandarizar las buenas prácticas, dándolas a conocer.
- Gran importancia del trabajo colaborativo.
- Apoyarnos en las croquetas de conocimiento.
- Admintflix.
- Los próximos pasos serían crear un grupo de trabajo entre las administraciones implicadas.

- Enumerar un listado de buenas prácticas a compartir.

Jesús

- El trabajo por proyectos nos trae las nuevas herramientas y las nuevas metodologías que nos exige Europa y nos abre un escenario de oportunidad.
- La oportunidad de hacer las cosas de forma diferente.
- Los criterios son los mismos para todos los proyectos y eso homogeneizará a la Administración.
- Ha sido un gran concierto.

Jero

- Hemos cuestionado la forma de gestionar el talento en la Administración Pública.
- El programa de Líderes emergentes ¿funciona de verdad?
- Yo quiero que mi jefe pase tiempo junto a mí. Propuesta de mentoría inversa.
- Conocer qué directivos están metidos ya en este asunto
- Los jefes son personas. Se comenta la experiencia de junio, que nos conecta y nos lleva a la empatía.

Puedes ver los vídeos con las conclusiones de las personas participantes [aquí](#), [aquí](#) y [aquí](#).

[Puedes ver aquí los resultados y plantillas de conversación de esta práctica](#)

Aprendizajes

- El Open Space nos permite como participantes proponer como tema las inquietudes que nos hayan surgido en conexión con la pregunta convocante.
- La práctica nos ha traído la observación de que a veces pedimos lo mismo en diferentes sitios, y no nos damos cuenta que existen iniciativas en curso.
- Esta práctica tiene mucha potencia de conexión entre las personas que estamos participando.
- Facilita la empatía entre los participantes.
- Genera nuevas visiones y propuestas en torno a cada tema.

[¡Un baile antes de seguir!](#)

Vivir el proceso creativo

Qué es y para qué sirve

- Un proceso creativo sirve para diseñar **soluciones** a retos o necesidades que hayamos detectado en una persona o en un grupo de interés.
- Se pone a la persona en el centro y se desarrollan ideas que puedan atender a sus necesidades con creatividad.
- Al principio no tendremos claridad pero el proyecto se irá generando hasta darle forma.
- En un proceso creativo pasamos por diferentes etapas de divergencia y convergencia necesarias para que las ideas puedan llevarse a cabo.
- Podemos ver tres **rombos** (representando con la figura la convergencia y divergencia que se vive):
 - El primer rombo es el de la empatía. Sirve para entender de verdad lo que necesitan las personas a quienes nos vamos a dirigir.
 - El segundo rombo es el de la ideación.
 - Después va el prototipado.

Cómo usarla

- Para ponernos en modo creativo necesitamos ponernos en **modo juego** y suspender el juicio. El objetivo es evitar que aparezca el juicio, ya que nos llevaría a descartar ideas demasiado posible.
- Las mejores ideas aparecen en los momentos de las tres B: Cama (bed), autobús (bus) y baño.
- También necesitamos inspirarnos y para ello necesitamos escuchar temas novedosos, hackear la mente.
- Y cuidado con enamorarse de la primera idea que surja, practicando el desapego y contemplando que esa idea pueda conectarse con otras que lleguen después.

Práctica

Situándonos en el **primer rombo**, el de la **empatía**, empezamos con una herramienta llamada “Escenario-Persona”

- Se trata de describir al grupo de interés al que queremos dirigir o para el que queremos crear el proyecto creativo. Primero elegimos un nombre para el grupo, lo dibujamos y escribimos una frase tipo titular que hable sobre esas personas. Tratamos de descubrir qué es lo que sienten, piensan y hacen y cuál ha podido ser un momento trágico que ese grupo haya vivido en relación al tema que nos atañe y también un momento mágico.
- Los participantes se dividen en cinco grupos de trabajo y comenzamos a trabajar en el primer rombo.

Entrando en el **segundo rombo**, el de **ideación**, utilizamos el Método Walt Disney.

- En cada equipo creativo debe haber tres figuras imprescindibles: La del soñador, la del ingeniero y la del crítico. A partir de ahí se destila un proceso que sirve para tener tres momentos clave:
 - Primero, el momento de ensoñación, en el que garantizamos la creatividad. Nos permitimos acceder a un brainstorming desde el “¿por qué no?” con una sola sugerencia: No juzgues.
 - Luego pasamos al momento realista o ingeniero donde garantizamos la viabilidad de la propuesta. Nos preguntaremos por el “¿cómo?” y la sugerencia es seguir unos pasos lineales.
 - Finalmente pasamos a la fase de crítico donde vemos las fisuras que tiene ese proyecto. Nos pararemos en el “¿qué falla?” y nos propondremos no hacerlo personal.

Así, en muy poco tiempo, podemos destilar una idea que tenga sentido y ofrezca respuesta al grupo de interés al que nos queremos dirigir.

En esta experiencia: Para navegar la fase soñador se propone la práctica de “La peor idea” y nos damos cinco minutos para dejar que lleguen las ideas más locas y que nos parecen más incoherentes y peores en relación con nuestro proyecto para después destilar las mejores ideas que están tras las peores.

[Puedes ver resultados de este proceso aquí.](#)



Aprendizajes

- A las **ideas locas** se les puede sacar mucho fruto si les damos la vuelta, no debemos despreciar nada de nadie.

- Las ideas locas generan un nivel de creatividad mayor.
- Necesitamos la mirada del niño, la **mente de principiante**, que anula el juicio y permite el modo juego.
- Al enfocarnos en un grupo de interés concreto nuestra acción se centra y nos ayuda a focalizar mejor hacia dónde vamos.
- A veces, o te planteas ideas radicalmente nuevas o hay proyectos que no se pueden remontar. No sirven ideas ligeramente distintas, han de ser totalmente innovadoras, un giro radical.

Meta Cosecha y Diario personal



Aprendizajes

- Observar sin juicios nos puede hacer más empático@s.
- En el Open Space hemos sacado muchas ideas interesantes.
- Con Comunicación No Violenta hemos experimentado qué nos aporta ponernos en la piel del otro y sentir (no sólo conocer) el punto de vista de la otra persona y hemos aprendido a formular peticiones desde nuestras propias necesidades.
- Unos pocos pasos sencillos pueden cambiar el punto de vista.

Check-out

Práctica

Óscar y Roble son los encargados de invitar al check-out.

Para ello apelan a la **Silla del Ciudadan@** y proponen que cada persona se siente en ella y exprese la emoción que siente al hacerlo ante este grupo y en este instante. Dando voz a ese gran protagonista de este entrenamiento.

El momento es emotivo e intenso y los testimonios recogidos así lo muestran.

[Puedes ver el vídeo de la Silla del Ciudadan@ aquí.](#)



Aprendizajes

- *“Es como cuando llueve y llueve y llueve y las calles van llenas de agua para terminar calmándose cuando termina la tormenta. El check-out es como ese momento de amansarse el agua del día y recogerse.”*
- El check out es como **emplatar** lo cocinado durante toda la jornada.
- Este check out ha sido diferente y se ha convertido en otra actividad más al permitirnos ponernos en la silla del ciudadan@. Me ha servido para ponerme en los zapatos del otr@.
- Me ha gustado mucho el cambio de energía, parar y pasar a algo más introspectivo.

[Puedes ver las piezas gráficas del Día 2 aquí.](#)

DÍA 3

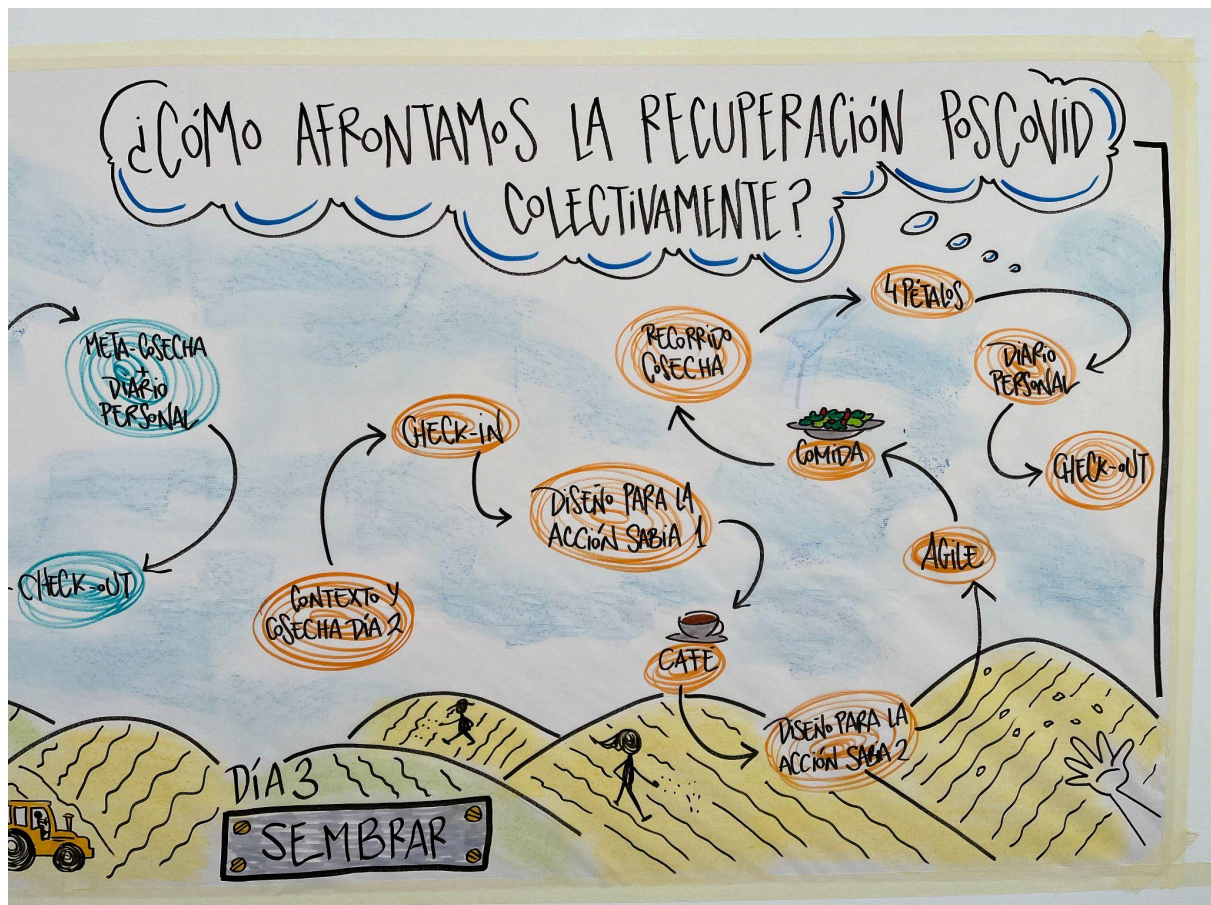
- Contexto y Cosecha Día 2
- Check-in
- Diseño para la Acción Sabia
- Agile
- Los 4 pétalos
- Recorrido cosecha
- Check-out
- Ritual y Cierre

La siembra

El tercer día es el de la acción, la integración y la conexión.

Es la jornada de exploración de la divergencia para llegar a la convergencia poniendo el foco en la aplicación práctica y en las acciones concretas. Es el día en que veremos las propuestas de proyectos accionables.

Se profundiza en la aplicación práctica del aprendizaje en nuestros contextos y en aquellos proyectos que queramos impulsar o desarrollar porque vemos potencial de innovación colaborativa y queremos delinear los siguientes pasos.



Contexto y Cosecha Día 3

Práctica

Abren la jornada Jero y Jesús mostrando un documento visual elaborado por ellos en el que nos muestran las herramientas adquiridas por el agricultor o granjero ("Gran-Jero") el día anterior.

[Puedes ver el vídeo de la cosecha aquí.](#)



Aprendizajes

- La cosecha de lo aprendido el día anterior nos sitúa y nos ofrece el contexto necesario para empezar la jornada que comienza.
- La cosecha nos refresca lo aprendido, nos actualiza, nos ayuda a centrarnos.
- Nos mantiene conectados con el hilo conductor del taller o de la experiencia que estemos viviendo.

Check-in

Práctica

Marieli y Miguel Ángel invitan a un chek-in musical, donde cada quien expresa su estado emocional del momento de llegada a través de una melodía, canción, acorde... conectado a la metáfora que nos acompaña: El día de siembra ha sido tradicionalmente

un día de trabajo duro y de alegría a la vez. Se sembraba siempre cantando. Así comenzamos la tercera y última jornada de nuestra experiencia formativa.

[Puedes ver el check-in musical aquí.](#)



Diseño para la Acción Sabia

Qué es y para qué sirve

El Diseño para la Acción Sabia (DAS) consiste en una práctica para diseñar proyectos aprovechando la **inteligencia colectiva**.

Fue creado para que las personas con proyectos tengan la oportunidad de pedir ayuda, abriendo así también la oportunidad de practicar la generosidad, la colaboración y el diseño del proceso.

Su propósito por tanto es permitir que las personas que impulsan un proyecto obtengan **apoyo y sabios consejos** acerca del proceso de cambio que protagonizarán (y del que serán anfitriones) y que todos diseñen en la práctica (con un caso real) un mapa de ruta que los guíe a través las diferentes etapas con los diversos actores.

Cómo usarla

Los roles del DAS son

El facilitador: Explica el proceso al impulsor/convocante del proyecto (puede haber un equipo impulsor). Escucha el proyecto y le aporta claridad (podría necesitar desafiarle, pidiéndole nombrar el proyecto de manera concreta y con un propósito claro). Además, facilita a todo el grupo durante todo el proceso.

Convocante: Es la persona (o equipo) que requiere ayuda para clarificar el foco y elaborar un diseño y acciones participativas, aplicadas a un evento particular.

Co-diseñadores: Son las personas que ayudan con las primeras pinceladas de un diseño co-creado. Es una práctica de generosidad.

Todo el grupo: Conversan participativamente para que la diversidad, la creatividad y la complejidad se manifiesten en el proceso que está siendo diseñado. Trabajan para

co-crear acciones sabias que hagan de la participación y la colaboración algo real y tangible.

Equipo de apoyo: Si hay facilitadores más experimentados (y un gran número de participantes) podrían actuar como equipo de apoyo, polinizando entre los equipos para dar ayuda adicional.

Las etapas del proceso son:

1. El facilitador invita a aquellos que desean ser convocantes.

2. Presenta el Proceso. ¿Por qué es importante volvernos habilidosos en este trabajo que hacemos, y por qué es importante pedir ayuda para diseñar un proceso?. Explica la forma en que se dará la práctica e invita a que se propongan proyectos e iniciativas.

3. Conversaciones: Se suceden las conversaciones siguiendo la metodología del DAS, para ofrecer apoyo y consejos “sabios” que ayuden a que el proyecto e iniciativa logre un diseño y desarrollo útil para ser puesto en marcha. Los expertos en el tema aportan con su visión, conocimiento y sobre todo su honestidad radical al momento del feedback.

4. Cosecha colectiva: Se comparte el diseño alcanzado y los agradecimientos por la generosidad y aportes recibidos.

Práctica

- L@s participantes (José María, Pablo, Jacobo y Lucía) presentan el DAS como una práctica que permite que un proyecto accionable sea puesto en marcha. Un proyecto nace de una necesidad y de la necesidad nace la motivación.
- En nuestro ámbito, la necesidad está al servicio de lo público y lo que nos hace falta es una idea en torno a la necesidad y a la vez que esté dentro de nuestra zona de influencia.
- Las **actitudes necesarias** son la generosidad y la colaboración.
- Y el **objetivo** es el diseño de un proyecto que ha de ser ejecutable e implementable.
- Se proponen **seis proyectos** y habrá varias rondas.
En la **primera ronda** veremos las diferentes ideas propuestas y cada quien se unirá a aquella donde más sienta conexión y crea que puede aportar.
En la **segunda ronda** nos sumaremos a aquellas en donde tenemos un expertis y podemos aportar nuestra experiencia y sabios consejos, aplicando la honestidad radical que consiste en dar un feedback sincero y ayudarle a ver aquellas cosas que está perdiendo de vista o que no son claras todavía en el diseño.
En la **tercera**, el primer grupo volverá a reunirse para integrar el feedback y comentarios recibidos, aportando valor y un mayor alcance y desarrollo al diseño del proyecto.
- Algunas ideas necesitan que nuestros superiores nos autoricen y si nos aferramos a ellas nos sentiremos frustrados, por lo que vamos a centrarnos en aquellas que dependan de nosotros y sean útil para nuestro día a día en el trabajo. Vamos a trazar el camino y después buscaremos las herramientas. Así que el primer paso es pensar en las ideas de proyecto y proyectarlas.
- Óscar nos ofrece su testimonio vital, una historia de transformación y

reinención que en 2010 le lleva a la Consejería de Agricultura desde una etapa anterior en el mundo empresarial. En 2014 se acercó al mundo de la Innovación y entró en el grupo motor de InnovAnda. Del entrenamiento de Innovación Colaborativa de junio de 2021 se llevó la idea de dinamizar el grupo de participantes, conectar a las personas y generar una red a partir de ahí y lo ha llevado a cabo, poniendo en valor que lo pequeño se puede hacer muy grande y se puede ir extendiendo a mucha más gente.

[Puedes ver la intervención de Óscar aquí.](#)



Proyecto 1 - Proyecto Piloto de Acercamiento de las oficinas de empleo a la ciudadanía

- Dónde: El ámbito de su oficina de empleo 41006 (la oficina de empleo que atiende a un mayor número de personas de toda Europa)
- Quién: Creación de la figura de un Delegado/a que se acerque a los colectivos como las asociaciones de mujeres, asociaciones deportivas, colegios o jubilados.
- Cómo: Mediante charlas divulgativas, etc.
- Primer paso, presentarlo a las personas implicadas utilizando el mapa de recursos ya existentes y buscar el momento adecuado.
- Pequeños pasos bien asentados para que la idea emocione.

Proyecto 2 - Shadowing. “Soy tu sombra” (Chefing)

¿Quieres conocer mi realidad y me dejas conocer la tuya?

- Qué: Creación de una especie de mentorización inversa. Yo me pego literalmente un día a mi jefe/a para ver cómo es y otro día él/ella se pega a mí.
- Se busca la conexión y la empatía, proyectando una posible carrera profesional y generando con ello nuevas oportunidades de desarrollo.
- Romper los bordes jerárquicos: *Redarquía vs jerarquía*.
- Agradecimientos a todas las personas porque han salido muchas ideas.

Acciones sabias:

- Una experiencia piloto que se pueda compartir (vídeo) para invitar a nuevas personas a experimentarla.
- Hablar con el IAAP para saber si l@s participantes de junio 2021 están dispuest@s a sumarse.

Proyecto 3 - Control de la ejecución de fondos europeos. Propuesto desde la Consejería de Hacienda.

- Qué: Ver qué están haciendo en otros países como Francia para generar grupos de trabajo on line con ellos.
- Cómo: Mentoring. Queremos aprender.
- Agradecimientos: Las personas que han pasado lo han vivido como si el proyecto fuera suyo.

Acciones sabias:

- Necesidad de formación.
- Propuesta de relación con otras ccaa y otros países.
- Hacer difusión para informar correctamente a la ciudadanía y a las empresas para que puedan solicitar adecuadamente los fondos.

Proyecto 4 - Comunidad de gestión y transferencia de conocimiento en la orientación profesional de Jaén.

- Cómo: Integrar el conocimiento de las personas que trabajan en una sola comunidad.
- Agradecimiento a todas las personas que han aportado ideas y nuevas perspectivas.

Acciones sabias:

- Reunir al equipo motor y a los aliados
- Si queremos conocer las buenas prácticas debemos hacer algún cuestionario donde cada persona pueda plasmar su buena práctica.

Proyecto 5 - Green Budget. Simbiosis, medioambiente y empleo.

- Creación de parámetros ambientales en P, P y P con impacto significativo, real y duradero, considerando que lo ambiental es motor y no freno.
- Diseñaremos parámetros que realmente sumen y afronten el reto de que el medio ambiente es un patrón y no un freno y sirve para generar empleo.
- Agradecimientos: ante todo la honestidad. Alguien me ha apuntado "Veo mucha confección y falta aterrizaje".

Acciones sabias:

- Necesidad de formar y localizar expertos que asesoren bien.

Proyecto 6 - Gestión de conocimiento e intermediación en el SAE y comunicación con oficinas y usuarios.

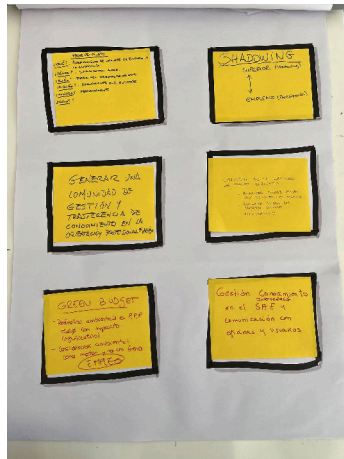
- Comunicación real con las oficinas y l@s usuari@s para que se hagan las mismas prácticas en todos los departamentos y así conseguir que tod@s tengan el mismo acceso a las oportunidades de trabajo que surjan.

Acciones sabias:

- Mapa de Conocimiento del Departamento.
- Orientado a la comunicación para que l@s usuari@s tengan el mejor servicio posible y que sea unificado
- Colaboración con Miguel Ángel

[Puedes ver el vídeo de la cosecha del DAS aquí.](#)

[Puedes ver los resultados y plantillas del DAS aquí.](#)



Aprendizajes

- Las ideas que surgen tienen una relación directa o indirecta con la gestión de fondos europeos. Al final los fondos lo abarcan todo.
- **“Ante todo, honestidad”**. Gracias a la aportación de l@s demás se han podido identificar las debilidades de algunos proyectos.
- El hecho de que pasen personas diferentes en una segunda ronda ayuda mucho a concretar y por eso esta práctica es muy interesante para aterrizar ideas.
- La parte de fijar acciones sabias es muy útil como final de la práctica.
- La propia existencia de estos circuitos internos y estos recursos en la Administración puede llegar a convertirse en un aliciente para las personas desmotivadas
- La importancia de que en el grupo haya personas de diferentes sectores, consejerías, edades... es fundamental. Los espacios de trabajo estancos no aportan y son demasiado grandes.
- Propuesta de reunión dentro de un año para conocer la evolución de los proyectos y podamos seguir avanzando. Comunidad en Telegram.

- La puesta en común genera la confianza necesaria para que cada quien aporte lo mejor de sí mism@ sin miedo a la crítica de quien la recibe porque sabe que es honesta y siempre constructiva, y sin miedo a ser sincer@s a la hora de aportar.
- Lo pequeño se puede hacer muy grande y se puede ir extendiendo a mucha más gente.
- **Redarquía vs Jerarquía.**

Agile

Qué es y para qué sirve

Agile (agilismo) es un **enfoque y un conjunto de métodos y prácticas** donde las soluciones evolucionan a través de la **colaboración entre equipos auto-organizados y multifuncionales** y los **usuarios finales**. Aboga por la **planificación adaptativa**, el **desarrollo evolutivo**, la **entrega temprana** y la **mejora continua** y fomenta una respuesta rápida y flexible al cambio. Las metodologías ágiles (entre ellas *Scrum* y *Kanban*) están basadas en un cambio de paradigma que nació en la industria del desarrollo de software y se ha extendido en los últimos años a empresas de diversos sectores y tamaños, ya que está diseñado para cualquier tipo de trabajo complejo. Dentro de los beneficios y ventajas que se le reconocen se resaltan:

- La gestión de los proyectos se centra en la colaboración con el cliente, priorizando sus necesidades, y en el retorno de la inversión realizada en el proyecto.
- Se buscan técnicas ingenieriles para asegurar la calidad y la estabilidad de los proyectos desarrollados durante todo el proceso de creación y no sólo al final, haciendo responsable al propio equipo de asegurar que así sea.
- Los modelos están orientados por valor y buscando que el estado de “beta” (producto no acabado con el que se busca el “feedback” temprano de los usuarios) sea compatible con un trabajo profesional.
- Permite un punto de encuentro entre la ingeniería de los procesos y la necesidad de adaptarse de manera continua a un entorno en constante evolución.

Scrum

- Scrum es un marco de trabajo para el manejo de proyectos que tienen como fin el desarrollo de productos complejos. Tiene sus orígenes en los sistemas adaptativos complejos y la teoría de control empírico de procesos y se apoya en el **manifiesto ágil**.
- La esencia de Scrum se basa en:
 - El equipo recibe objetivos claros.

- El equipo se organiza en función del trabajo a realizar.
- El equipo entrega con regularidad las funcionalidades más valiosas.
- El equipo recibe retroalimentación de individuos que se encuentran fuera del equipo.
- El equipo reflexiona sobre su manera de trabajar, con el objetivo de mejorar.
- La organización completa posee visibilidad sobre el progreso del equipo.
- El equipo y la gerencia se comunican entre sí de manera honesta, transparentando progreso y riesgos.

Esta forma de trabajo se basa en el **respeto** por uno mismo y por los otros, en la **confianza** y en el **coraje**.

Cómo usarla

- Si bien es cierto que Scrum fue utilizado por primera vez para desarrollar productos de software, está diseñado para cualquier tipo de trabajo complejo. Hoy en día se utiliza para el desarrollo de software y hardware, en publicidad, en marketing, en iglesias y en organizaciones enteras de muy diferentes ámbitos.
- **El Equipo Scrum (Scrum Team)** consiste en un **dueño de Producto (Product Owner)**, el **Equipo de Desarrollo (Development Team)** y un **Scrum Master**. Los Equipos Scrum son **autoorganizados** y **multifuncionales**. Eligen la mejor forma de llevar a cabo su trabajo y no son dirigidos por personas externas. Tienen todas las competencias necesarias sin depender de otras personas ajenas al equipo. **El modelo de equipo en Scrum está diseñado para optimizar la flexibilidad, la creatividad y la productividad.**
- **El Dueño de Producto (Product Owner)** es responsable de maximizar el valor del producto y del trabajo del Equipo de Desarrollo. Es la única persona responsable de gestionar la Lista del Producto (Product Backlog).
- **El Equipo de Desarrollo (Development Team)** Son los profesionales que desempeñan el trabajo de entregar un “Incremento de producto Terminado”, que potencialmente se pueda poner en producción, al final de cada Sprint. Sólo los miembros del Equipo de Desarrollo participan en la creación del Incremento.
- **El Scrum Master.** Es responsable de asegurar que Scrum es entendido y adoptado y se asegura también de que trabaja ajustándose a la teoría, prácticas y reglas de Scrum. Es el líder al servicio del Equipo Scrum y ayuda a las personas externas a entender qué interacciones pueden ser de ayuda y cuáles no y ayuda a modificar estas interacciones para maximizar el valor creado por el Equipo Scrum.

Práctica

Se realiza un juego con los participantes en el que tienen que pasarse la pelota en un orden establecido en el menor tiempo posible. Ell@s mism@s van generando distintas estrategias para ir mejorando el tiempo cada vez más.

Puedes ver vídeos del juego [aquí](#) y [aquí](#).



Después se identifican en grupo los motores y los frenos que han intervenido en esa mejora:

Motores

- Escuchar a la ciudadana
- La actitud emprendedora de Rocío que nos dijo de levantarnos y rompió la estructura
- Las ganas de jugar
- La competitividad
- La apertura de mirada del ciudadano
- Liderazgo espontáneo y participativo, co-liderazgo
- Flexibilidad
- Inteligencia colectiva
- Afán de superación
- Implicación de todos
- Si faltaba uno no se podía concluir la tarea
- Alta motivación
- Ideas, creatividad y organización

Frenos

- Falta de organización
- Algunas personas no estaban muy implicadas o no nos escuchaban
- No leer o entender las reglas
- Enfrentarnos a algo nuevo
- Mucho ruido y falta de escucha
- No preguntar
- No parar a pensar
- Algunas personas se sentían excluidas
- Prejuicios
- Presión

También escuchamos cómo se ha sentido la ciudadana y nos transmite energía, fuerza, ganas, me he sentido muy escuchada al final.



Aprendizajes

- Hay personas líderes y otras que no lo son, y todas son igualmente imprescindibles para que todo funcione
- **“¿Por qué no hacemos algo innovador que agilice los trámites y dejamos de pasar de mano en mano tantos expedientes?”**
- Observamos unas claves naturales que han emergido en el grupo. **“Podemos hacerlo diferente”**.
- Scrum es melé que simboliza ser equipo, estar unidos y conectados.
- La conexión personal que se produce en los pocos minutos de reunión periódica es fundamental para afrontar cada jornada. **Conexión desde lo humano.**
- El Scrum Master es la figura que facilita la técnica y no tiene por qué ser siempre la misma.

Los cuatro pétalos

Qué es y para qué sirve

Esta práctica que viene del Art of hosting y en inglés se conoce como “Four fold practice” recoge los cuatro ámbitos en los que el facilitador de la Innovación colaborativa puede desplegar su ámbito de práctica, el ser (ámbito individual), el equipo, la comunidad u organización y el mundo (ámbito global). Estos cuatro niveles están interconectados haciendo de la práctica un espacio de aprendizaje continuo individual y colectivo.

Cómo usarla

Hay **cuatro prácticas básicas** que son **claves** en el Liderazgo Participativo y a las cuales se invitó a cada uno de los participantes a sentir y tener muy presentes cuando desplieguen su rol de facilitadores de la Innovación colaborativa.

- **Estar presente** (pre-sentir)
Sé primero anfitriona de ti mism@, permanece dispuest@ a transitar el caos, sostén el espacio o las posibilidades abiertas, permanece en el fuego del presente. Escucha tu diálogo interno, qué te estás diciendo, que estás sintiendo. Estar presente significa **mostrarte preparad@ y sin distracciones, tener clara la necesidad y cuál puede ser tu contribución personal**. Esto desarrolla la práctica personal de la curiosidad, y significa dar espacio a un tiempo de trabajo sentido y dedicado a los demás.
Si estás distraíd@ no puedes estar presente. Para que una reunión tenga resultados profundos cada persona en la sala debería estar totalmente presente consigo mismo, lo que le permitirá poder tener la conexión, atención y presencia con otros.
- **Participar en conversaciones** (practicar).
Estar dispuesto a **escuchar plenamente, sin juzgar ni pensar que ya tienes todas las respuestas**, contribuye a que las conversaciones sean transformadoras.
La conversación es un arte, no es sólo hablar. El silencio también forma parte de la conversación.
El arte de la conversación es **el arte de ir más despacio para acelerar**.
- **Convocar/Facilitar conversaciones** (contribuir).
Sé valiente invitando a conversaciones que importan, encuentra y utiliza preguntas poderosas y asegúrate de cosechar los patrones, los descubrimientos, los aprendizajes y las acciones sabias.
Ser anfitrión de conversaciones es más que facilitar y también menos. Es un acto de liderazgo y significa tomar la responsabilidad de crear y sostener el “contenedor” en el cual un grupo de personas puede hacer su mejor trabajo .
- **Transformarse en comunidad de práctica** (co-crear).
La cuarta práctica es **participar en conversaciones sin ser espectador y contribuir al esfuerzo colectivo de sostener resultados**.
Las mejores conversaciones suceden cuando escuchamos lo que está “en el medio”, es decir, aquello que está surgiendo desde el centro de nuestras intervenciones. No se trata de equilibrar intereses individuales sino de encontrar lo que es nuevo y cuando esto es descubierto, el trabajo se despliega bellamente y todos tienen claro aquello a lo que pueden contribuir.

Esta práctica también te invita a seguir aprendiendo con y de otros, a contribuir al proceso de aprendizaje continuo creando una comunidad que practica y aprende junto/as.

Práctica

Nos situamos en el pétalo donde siento mayor conexión en este momento para tomar consciencia de mi estado actual y de aquello a lo que quiero prestar mayor atención.



Recorrido cosecha

Práctica

Tú eres el cambio. Tú eres la herramienta.

Partimos de un **escenario VUCA** donde necesitamos explorar diferentes nuevos modelos que nos ayuden a navegar entre el caos y el orden, espacio caórdico, que acoge las ventajas de ambos y nos invita a la creatividad dentro de la organización.

Con la **curva del cambio** aprendimos a comprendernos un poco mejor, no sólo a nosotr@s mism@s sino también a l@s demás, y llegamos a conocer los **cuatro niveles de escucha** que manejamos para llegar a la escucha empática y generativa, que es la que nos invita a plantear soluciones colaborativas y enriquecedoras. En **triángulos apreciativos** escuchamos y contamos historias de éxito con sus distintas fases y después, teniendo como base lo anterior, pudimos **mapear el sistema**, observando así desde otra perspectiva la situación actual.

Vimos la **Comunicación No Violenta**, un modelo de comunicación que nos ayuda a que cambiemos nuestra forma de comunicación bajando el conflicto y conectando entre nosotr@s, de forma que podamos relacionarnos de forma más responsable y honesta.

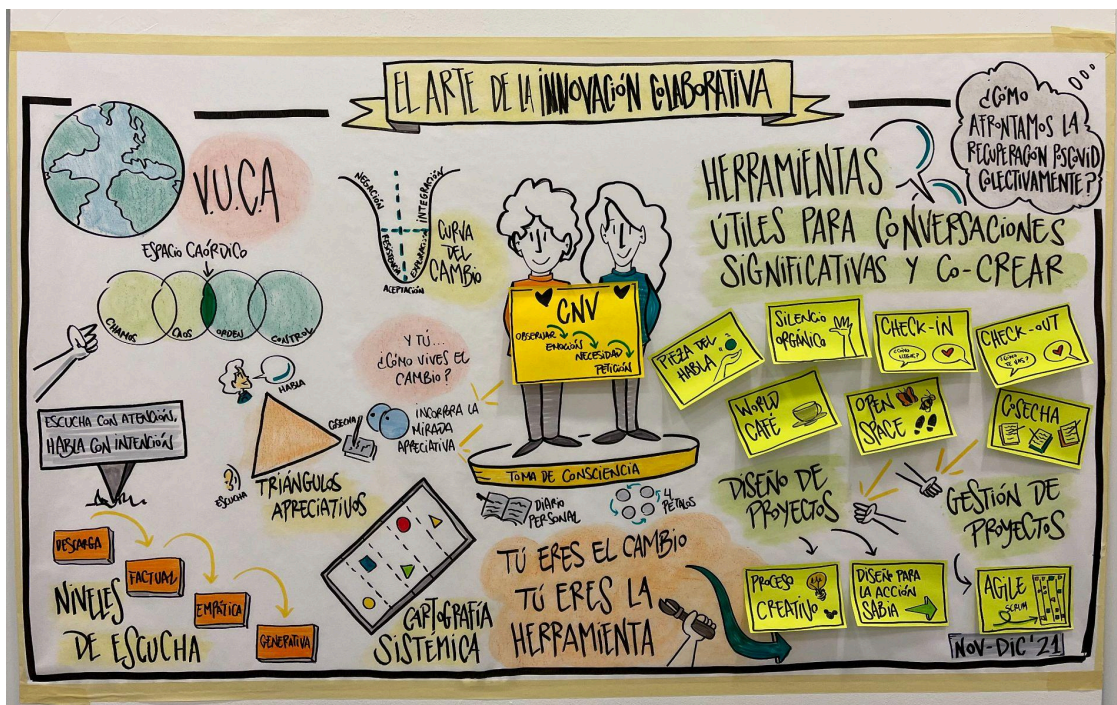
Las herramientas más significativas de cara a facilitar y anfitriónar conversaciones significativas y co-crear que hemos conocido son **la pieza del habla, el check-in y el check-out**, o el silencio orgánico.

Piezas enfocadas en la gestión de proyectos son el proceso de la cosecha, ejercicio de pararnos a recoger lo que estamos aprendiendo, el **open space** o el **world café**.

Herramientas muy concretas en torno al diseño de proyectos son el **DAS**, herramienta sencilla donde se propone un proyecto y se aprovecha la inteligencia colectiva para darle forma y en la que practicamos la escucha profunda y la honestidad radical.

Otra de las piezas que hemos visto en esta parte de diseño de proyectos fueron el **Proceso Creativo**, el **Modelo de Walt Disney** o el **prototipado**, siempre cuidando tener espacios de empatía. La **metodología Agile** nos permite ir adaptando nuestros proyectos para ir alcanzando victorias tempranas y con los **Cuatro Pétalos** podemos ser más conscientes de en qué momento estoy, como puedo desplegar mi rol de facilitador de la Innovación colaborativa y desde ahí saber cómo y hacia dónde voy a enfocar me.

[Puedes ver el recorrido de la cosecha completo aquí.](#)



Aprendizajes

- Somos los **pioneros** de un nuevo modelo de trabajo que abraza el cambio y desde el que podemos colaborar con otr@s al que desde el IAAP se está invitando a tod@s los funcionari@s.
- **Autoorganización y autogestión con una visión común.** Con este entrenamiento emergerán las necesidades futuras.
- Que nos quiten lo bailao.
- No vamos a ser l@s mism@s que llegaron a esta formación. Algo aunque sea pequeño vamos a sembrar e irá germinando.

- El impulso de la transformación y el cambio es como un virus y se va transmitiendo de forma orgánica casi sin querer. Somos imanes, manchas de aceite que se van expandiendo.

Check-out

Práctica

Fernando y Pepa realizaron el check-out del último día. Se pidió a los participantes que escogieran una fruta que representara lo que me llevo del día de hoy y una palabra.

[Puedes ver el vídeo de check-out aquí.](#)



Aprendizajes

- Oro líquido, esperanza de cambio, integración de las distintas consejerías, entre tod@s l@s que formamos la Administración.
- Tenemos que expandir lo vivido, contar lo que hemos aprendido, madurar lo que acaba de nacer en nosotr@s.
- Una granada con corteza dura que es la Junta y dentro está lleno de brillantes que somos nosotr@s.
- Raíces expansivas, la savia que no se ve.
- Si quieres ir rápido ve solo y si quieres ir lejos ve acompañado.
- Junt@s podemos lograr un buen vino.
- Sabroso es lo que hemos vivido hoy, jugoso y salvaje.

La directora del IAAP, Maria del Mar Caraza pone el cierre agradeciendo la participación en este tipo de talleres de Innovación Colaborativa que se tienen que ir interiorizando y expandiendo con estas nuevas prácticas que aquí hemos aprendido. ***“Me voy a quedar con vuestro árbol y voy a hacer una macedonia de talento, con esta alegría e ilusión que hemos vivido.”***

[Puedes ver el vídeo de agradecimiento aquí.](#)

Ritual y Cierre

Qué es y para qué sirve

“Los ritos son técnicas temporales de clausura. Hacen del ser-en-el mundo un estar-en-casa. Son en el tiempo lo que las cosas en el espacio. Estabilizan la vida estructurando el tiempo. Son arquitecturas del tiempo. De este modo, hacen que el tiempo sea habitable, incluso transitable, como una casa. El tiempo de hoy carece de una estructura sólida. No es una casa, sino una corriente. Nada la detiene. El tiempo del apresuramiento no es habitable.”

De “Las cosas queridas”, Byung-Chul Han (En No-Cosas)

Práctica

Invitación a pensar en esa acción que voy a afrontar la primera, esa conversación con mi jefa, ese plan de acción que hemos co-creado, voy a hablar con mi hija desde la empatía hoy, voy a empezar a utilizar las nuevas redes sociales tejidas con un fin colaborativo, los canales de comunicación que he conocido.

Con un gesto hago mi ofrenda, siembro en esta tierra andaluza lo que hoy le puedo y quiero ofrecer. Siembro y entrego parte de mí con un pedazo de papel semilla sobre el que he escrito mi texto en los Cuatro Pétalos.

[Puedes ver el ritual aquí.](#)

Con este ritual ponemos fin a este intenso, apasionante, emotivo y vibrante proceso formativo desarrollado dentro del marco inolvidable del CAAC en el corazón de Andalucía. ¡Gracias a todas las personas por vuestro compromiso y motivación!



[Puedes ver las piezas gráficas del Día 3 aquí.](#)