

El Arte de la Innovación Colaborativa

¿Cómo podemos atender a las auténticas necesidades de la ciudadanía si el trabajo urgente ocupa la mayor parte de nuestro tiempo?



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

Diario de la experiencia. Cosecha.

*Instituto Andaluz de Administración Pública
22-24 Noviembre de 2022*



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



Contenidos

Día 1 - Observando y preparando el terreno	3
Bienvenida y acogida	4
Check-in	5
VUCA / VICA	7
Espacio caórdico	9
Reto de equipo	12
Curva del cambio	13
Matriz de práctica	14
Mirada apreciativa y Niveles de escucha	15
Triángulos conversacionales	18
Metacosecha y Diario personal	19
Check-out	20
Día 2 - Arando y abonando el terreno	21
Contexto y Cosecha Día 1	22
Check-in	22
Retroalimentación apreciativa	23
Matriz de priorización	24
Open Space (Espacio Abierto)	25
Dinámicas de conversación (Pedir y Poner Límites)	27
Comunicación No Violenta	29
Meta cosecha y Diario personal	31
Check-out	31
Día 3 - Sembrando	32
Contexto y Cosecha Día 2	33
Check-in	33
Diseño para la Acción Sabia	34
Agile	36
Parking de preguntas	38
Recorrido de cosecha	39
Trabajo de integración y compromiso personal	40
Check-out	41

DÍA 1

- Bienvenida y acogida
- Check-in
- VUCA / VICA
- Espacio caórdico
- Reto equipo - Curva del cambio
- Matriz de práctica
- Mirada apreciativa - Niveles de escucha
- Tríos apreciativos
- Meta cosecha y Diario personal
- Check-out

Observando y preparando el terreno

Antes de sembrar es importante entender la tierra en la que siembro.

¿Cómo funciona el mundo? ¿Cómo funcionamos nosotros en él, como equipo, como individuos? Nos hacemos estas preguntas para empezar a entender el terreno en el que estamos y cómo nos comportamos ante él.

Este primer día es el de la exploración, el de la mirada a aquello que nos trae hasta aquí y que nos permite la revisión del pasado para atesorar las enseñanzas adquiridas. 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 acogida

Don José Loaiza Director del IAAP, abre la jornada dando la bienvenida a los participantes, agradeciendo el tiempo e interés al atender este tipo de formación diferente que supone un proceso de aprendizaje colaborativo. Nos comenta que la administración está obligada a un cambio radical y ágil dados los problemas y necesidades actuales que enfrenta, lo que involucra también un cambio en la formación. Nos invita a salir de nuestra zona de confort para cambiar nuestra manera de ser, estar y funcionar y para ello nos invita a aprender de forma colaborativa unos de otros, lo que nos permitirá una nueva manera de hacer las cosas y de enfrentarnos a los retos actuales y venideros.

[Puedes ver el vídeo de bienvenida de José Loaiza aquí.](#)



Juan Leal, Asesor Técnico en el Área de Innovación del IAAP, también comparte unas palabras donde nos recuerda que innovar es algo sencillo, que se centra en resolver problemas de forma novedosa y esto está al alcance de cualquier persona en cualquier puesto de trabajo. Lo importante es aprender y desarrollar estas capacidades. Pone de presente que este curso les permitirá desarrollar competencias para trabajar con agilidad en equipos en entornos complejos. Recomienda enfrentar el curso con la mentalidad abierta y con voluntad de aprender haciendo mediante la vivencia y experimentación de las prácticas y técnicas que se enseñaran, para lo cual es vital aprovechar el expertise de las docentes y de los compañeros que ya han participado en otras ediciones.

[Puedes ver el vídeo de bienvenida de Juan Leal aquí.](#)

En esta edición contamos con dos personas que trabajan en la Junta de Andalucía que ya pasaron con anterioridad por esta acción formativa y que han estado en el proceso de co-creación del curso, que son Lucía Periañez y Jose Manuel Cabrerizo.

Jose Manuel nos invita a dejarnos llevar, a disfrutar y nos recuerda que si él está repitiendo el curso es porque merece la pena pasar por esta experiencia.

Lucía a su turno nos comenta que no todo el mundo entenderá lo que se haga ni muchas de las prácticas y actividades que se desarrollarán, porque las personas somos diversas y recibiremos esta formación de distintas maneras, pero nos anima a confiar y dejar fluir para que el aprendizaje y conocimiento pueda ir llegando. Invita a aplicar la máxima de que :“no podemos cambiar el mundo pero si lo que tenemos cerca.”



Por último **Carolina** de Somos Más presenta al equipo de facilitadoras: Virginia, Maria Claudia, Cecilia, Minerva y Johana y nos invita a aprobar junt@s los acuerdos a cuidar y seguir durante estos tres días:

- Móviles en silencio
- Autocuidado y cuidado del entorno
- Todas las ideas son bienvenidas: usar “si y además”
- Puntualidad
- Mente abierta
- Pieza del habla
- Silencio orgánico

[Puedes ver todas las fotos y videos de la Bienvenida aquí](#)

Check-in

Más sobre el check-in en la [página 42 del manual](#).

Comenzamos a conocernos y para ello se utiliza la técnica de mapeo por tribus o grupos para conocer de una forma ágil quienes son las personas que se encuentran en el curso y el nivel de energía y conexión con que se inicia el día.

Se invita entonces a los participantes a que se dividan sucesivas veces en pequeños grupos, organizándose según:

- Si necesitan 2 cafés, 1 café o si son café, para conocer el nivel de energía del grupo.
- Por consejerías.
- Si se tiene o no relación directa con el ciudadano.
- Según el tiempo que llevan en la administración.

- Por provincias.
- Preferencia de cerveza o vino.

Tras el mapeo, se lanzan algunas preguntas para comenzar a conectar con el propósito del curso y conocer sus expectativas, las cuales se van respondiendo de manera aleatoria mediante encuentros entre los participantes.

- ¿Qué crees que es la Innovación Colaborativa?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentras para poder priorizar tu trabajo?
- ¿Qué te gustaría que este curso te aporte? ¿Dónde lo querrías aplicar?

Tras finalizar el paseo, recogemos las respuestas y las dejamos expuestas en la sala.

Por último, se explica el objetivo del check-in y el por qué se realiza esta práctica al inicio de cada día:

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 concha 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

Se puede usar al inicio de las reuniones, actividades o cualquier espacio de interacción entre equipos. Es una práctica que no solo aumenta la conexión entre las personas y el propósito del espacio, sino que alienta la participación dentro del mismo al dar voz desde el inicio a todas las personas.



[Puedes ver todas las fotos del check-in aquí.](#)

VUCA / VICA

VUCA es un acrónimo de las palabras inglesas Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity que se usan para explicar el mundo en el que vivimos actualmente: Volatil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Se usó por primera vez en 1987 por Warren Bennis y Burt Nanus. El ejército americano introdujo este concepto para explicar el estado del mundo después de la Guerra Fría. De ahí se ha ido generalizando su uso hasta llegar a modelos de liderazgo.

Práctica

Invitando a los participantes a moverse en la sala, se van posicionando alrededor de las letras de las siglas que responden al acrónimo de volatilidad (volatility), incertidumbre (uncertainty), complejidad (complexity) y ambigüedad (ambiguity), invitándoles a experimentar en su cuerpo qué sienten en cada una.



Aprendizajes

- Volatilidad: la estructura se rompe, genera angustia, irá, desubicación, fragilidad, sin embargo nos genera oportunidad, nos obliga a parar y fijarnos.
- Incertidumbre: nos obliga a estar en alerta, a estar en movimiento, cambiar de valores, se percibe como aventura, riesgo, algunas veces miedo. “Hay personas que se mueven mejor en la incertidumbre que en la certidumbre y viceversa” .
- Complejo: sentimiento de estar aturdido, muchas veces en la administración lo simple se hace complejo (se tiene una problema para cada solución “burocracia”), oportunidad de cambio, saca la capacidad de liderazgo, ante la complejidad buscar colaborar, ir paso a paso, es tu reto pero muchas veces genera angustia, la vida misma es compleja. “Hay personas que se crecen en lo complejo y saca su liderazgo”
- Ambiguo: sentimiento de enfado, es destructivo, crea incertidumbre, falta de compromiso, fragilidad, depende si es una situación, persona o contexto, sin embargo, puede darnos otro punto de vista, también depende del contexto, nos obliga a tener equipo y apoyarte en los demás para tener soluciones.

Carolina presenta la silla del ciudadano y explica cuál es el objetivo de ésta. Invita a los participantes a leer los mensajes de los ciudadanos que están alrededor y a recordar durante todo el curso que éste se sitúa en el centro del mismo y es la razón de ser del servicio que se presta en la AA.PP, así como a recordar que todos también somos ciudadanos y para ellos invita a darle voz siempre que sea necesario, sentándose en la silla y expresando aquello que se sienta o piense que debe decirse en nombre de éste.



[Puedes ver todas las fotos de VUCA aquí.](#)

Espacio caórdico

Encuentra información sobre los Espacios caórdicos en la [página 22 a 24 del manual.](#)

Práctica

Se pidió la participación de 12 voluntarios distintos para cada ronda, a los cuales se les fueron dando diferentes instrucciones:

Ronda 1:
“Simplemente jueguen”.

Ronda 2:
Se dividen en dos equipos:

- Cada equipo elige capitán / capitana
- Hay dos porterías
- Cada capitana tiene que dar instrucciones “precisas” para intentar marcar en la portería contraria

Ronda 3:
- Juegan al fútbol con las reglas del fútbol

A través de las distintas rondas los participantes pudieron experimentar los estados de **control-orden**, **caos** y **caórdico** entendiendo sus características.



Aprendizajes

- Ronda 1 - Caos:
 - No había objetivo
 - Había aprendizaje
 - No había reglas
 - Cada uno jugaba a lo suyo
 - Dispersión
 - Caos: desastre, inseguridad, incertidumbre, diversión/aburrimiento, inicio de algo, agresividad, oportunidad, cambio, innovación, creatividad.
- Ronda 2 - Control:
 - Limitación, rigidez, lentitud, ineficacia, poca iniciativa, energía perdida, es claro, poco creativo, desmotivación, frustración, maquinal
 - Orden: autoridad, miedo, límites, seguridad, certeza, control, disciplina.
 - Da espacio a la irresponsabilidad “obedezco órdenes”.
 - En las reglas puedo ser libre.
 - Es importante que este control exista en ciertos contexto: una operación, un piloto...
- Ronda 3 - Caórdico:
 - Rescatamos las ventajas del caos y del orden.
 - Energía alta
 - Motivación
 - Cooperación, sensación de equipo
 - Divertido
 - Más margen a nivel individual, más autonomía, emergen los recursos propios
 - Orgullo de equipo cuando se logra el objetivo

En ese espacio Caórdico entre Caos y Orden es donde emerge la creatividad, la innovación y el aprendizaje. En el espacio caórdico es algo al que voy un momento, donde explorar, hacer preguntas con el equipo y luego vuelvo al orden, a hacer sentido de lo que descubrí. Es una danza.

Más allá del Caos está el Chamos, destrucción total. Quizás a veces necesito que algo muera para volver a empezar de una forma diferente.

[Puedes ver todas las fotos del Espacio Caórdico aquí.](#)

Reto de equipo

Práctica

Los participantes están ahora en filas y su objetivo es pasar una pelota siguiendo determinadas reglas, de forma que todo el mundo la toque y vuelva a la facilitadora que se ha convertido en ciudadana.

Hacen tres rondas donde van mejorando el tiempo pero entonces se enteran que otras comunidades también están jugando y nosotros no estamos en buen puesto. Necesitamos mejorar la clasificación.

Se proponen distintas ideas entre el caos y la dificultad de escuchar las distintas propuestas y se prueban distintas fórmulas para bajar el tiempo hasta que se llega a una fórmula en el que se baja el tiempo lo suficiente como para ganar el juego.



Observamos que esto es lo que está pasando en este momento en la mayoría de las organizaciones, lo que la Administración está experimentando e invitamos a recoger de forma individual lo experimentado, respondiendo a dos preguntas:

- **¿Qué motores nos han ayudado?**
- **¿Cuáles han sido los frenos que han impedido avanzar al proceso, tanto en lo individual como en el trabajo en equipo?**

Aprendizajes

- Me he sentido retado y contento
- Se han visto características de compañeros que han liderado
- Me frustra
- Un montón de gente y al final solo trabajamos 2.
- Estoy más activo o menos según mi implicación.
- ¿Cómo ha sido mi participación? activa? pasiva?
- No siempre el que más grita tiene razón. El liderazgo no tiene por qué ser agresivo.
- Cómo impacta mi forma de actuar.
- Es importante tener un momento de reflexión.

¿Qué motores nos han ayudado en el proceso?

- Motivación
- Atención al ciudadano
- Competitividad
- Iniciativa
- Apertura
- Dar respuesta rápida
- Tener objetivos claros
- Aprender a ceder
- Espíritu de equipo
- Probar

¿Qué frenos han impedido avanzar al proceso, tanto personales como en equipo?

- Falta de estructura para tomar decisiones
- Liderar desde la imposición
- No escuchar otras opiniones
- Falta de comunicación
- Falta de organización
- La norma
- Prudencia
- “Como esto ya lo sé” no innovó más
- Hay gente que no se ha sentido cuidada y quizás no han colaborado más.

[Puedes ver todas las fotos aquí.](#)

Curva del cambio

Encuentra información sobre Curva del cambio en la [página 74-75 del manual.](#)

Inspirado en el modelo Kúbler-Ross de las cinco etapas del duelo presentado por la psiquiatra suizo-estadounidense Elisabeth Kúbler Ross abordamos el conocimiento y experimentación de la curva del cambio, cuyo proceso nos permite identificar y tomar conciencia de las distintas emociones que vivimos cuando estamos atravesando un proceso de cambio.

Los cambios están en nuestra vida de forma constante. Cambios impuestos y cambios que decido yo.

Práctica

Maria Claudia nos invita a transitar la curva del cambio invitando a 5 personas a cada uno de los 4 cuadrantes para sentir cada una de las fases.

- Primer cuadrante: rabia, impotencia, defensa, lo ignoro a ver si no llega.
- Segundo cuadrante: inseguridad, miedo, curiosidad. A veces hay resistencias y a veces hay ganas del cambio.
- Cuando llego al fondo de la curva: aceptación, arrepentimiento, tristeza, dolor, frustración, preocupación. Cuando empiezas a aceptar te dejas llevar, resignación.
- Tercer cuadrante: el cambio ya está aquí, espacio de exploración, participar, colaborar, curiosidad, empiezo a normalizarlo, calma.
- Cuarto cuadrante: alivio, calma, formó parte del cambio, compromiso.

El equipo de Somos Más nos invita a que exploremos nuestras emociones y no las etiquetemos de negativas o positivas, quizás son agradables y desagradables pero todas nos traen información. El miedo nos protege. La ira nos ayuda a poner límites. La tristeza nos da un espacio de introspección que nos abre posibilidades.

Como puedo escucharme para saber donde estoy en la curva y empatizar también con la curva del otro. En este sentido se pide a los participantes que rellenen su propia curva del cambio con un ejemplo personal o profesional y que lo compartan luego con otro compañero desde una escucha profunda y generosa.



Aprendizajes

- Cuando estás en la rabia saber que de todo se sale.
- Es más difícil pasar por estas fases cuando no pides el cambio.
- Veo que la curva no es lineal y que vas para adelante y para atrás.
- Cada fase puede llevar más o menos tiempo en atravesarla.
- Qué capacidad más asombrosa tenemos los seres humanos de adaptarnos, ser resilientes y ver lo bueno de lo malo.
- Un resumen de las tres primeras fases es: “Tó fuera eso”. Respetando el tiempo de cada fase.

Puedes ver todas las fotos de la curva del cambio 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 brinda un acompañamiento en la experiencia de aprendizaje con la práctica de l@s participantes, permitiendo que sean ellos mismos 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 los participantes practican cómo ser facilitadores en diferentes piezas y espacios (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 al final del día y con ello en equipo se organizan para facilitarle al día siguiente.

MATRIZ DE PRÁCTICA		
DÍA 2		
PRÁCTICA	COACH	PRÁCTICANTES
CHECK-IN	MINEPIVA	
CHECK-OUT	HP CLAVEDA	
COSECHA	VR y CAS	

DÍA 3		
PRÁCTICA	COACH	PRÁCTICANTES
CHECK-IN	TOHADIA	
CHECK-OUT	HP MINEPIVA	
D.A.S	HP CLAVEDA	
COSECHA	VR y CAS	

Y después de la comida... ¡Campeonato mundial de Piedra, Papel o Tijera!



[Puedes ver todas las fotos del campeonato aquí.](#)

Mirada apreciativa y Niveles de escucha

Más sobre mirada apreciativa en la [página 43-44 del manual.](#)

Ceci nos habla del poder de la mirada, para ello nos invita a hacer una lista exhaustiva de todo los objetos azules que contenga la sala.

Luego pregunta si , ¿Vimos algo amarillo? No, porque no estábamos enfocados en ello.

La mirada se enfoca en lo que le interesa y le importa y elimina el resto.

Aquello en lo que me enfoco se transforma en mi realidad y crece.

Ceci nos cuenta la leyenda de Pigmalión del que se ha creado el efecto Pigmalión: “el poder de la mirada”, todos somos co-construidos con la mirada de los que nos rodean. ¿Cómo estamos mirando? Tenemos una enorme responsabilidad al hacerlo, porque con ellos creamos realidades de un lado u otro.

Culturalmente estamos acostumbrados a mirar:

- El defecto
- La apariencia
- El punto negro
- Desde el problema: buscamos un culpable > experto > respuestas. El mundo es un problema que resolver.

Si crece aquello en lo que me enfoco ¿Dónde estoy poniendo la mirada? ¿Qué está creciendo en mi vida?

Una mirada alternativa es la mirada apreciativa, desde la cual elijo deliberadamente enfocarme en lo que sí funciona. La mirada apreciativa se enfoca en las fortalezas, en lo que si hay.

Uso la incondicionalidad apreciativa: certeza de que en todo ser humano y equipo SIEMPRE hay algo que funciona y que podemos mirar con ojos de aprendiz. Y nos comenta la diferencia entre mirar el “problema” y mirar de forma apreciativa.



Se puede aplicar la indagación apreciativa en cuatro niveles:

- **Apreciativo conmigo:** mejora mi autoestima.
- **Apreciativo con los otros:** cuando apreciamos a los demás la experiencia cambia. Propuesta de ejercicio: Cuando vuelvas a tu trabajo sé un admirador secreto del compañero que más te moleste. Obsérvalo desde esta mirada apreciativa durante una semana. Al final de la semana habla con esa persona y comparte esa mirada apreciativa.
- **Apreciativo con el mundo.** Cuando observamos al mundo no sólo por lo que es sino por lo que puede ser.
- **En procesos.** Enfocándonos en qué funciona bien.

Las palabras y la forma en que nos expresamos, también crea realidades. Por ejemplo: en lugar de “Luchar contra la corrupción” podríamos decir: ¿Cómo construir una sociedad más transparente?”



Más sobre Teoría U y los niveles de escucha en la [página 65 del manual](#).

Se explican los cuatro niveles de escucha y conversación de la Teoría U desarrollados por Otto Schammer y el Presencing Institute del MIT y se invita a tenerlos presentes en los triángulos conversacionales a los que se invitará a continuación a los participantes.

- 1 Nivel: **Descarga**. Confirmando lo que yo pienso a través de lo que la otra persona dice y no permitiendo que llegue nueva información. Es sólo reconfirmación de lo que ya sé. Viene de nuestra experiencia que llega desde el pasado. Reproducimos el pasado. Nada entra y nada sale. Conversación políticamente correcta.
- 2 Nivel: **Factual / Debate**. Conecto con algo diferente y me doy la oportunidad de escuchar a la otra persona, recibiendo algo de información. Es una escucha más científica. Reconozco otras maneras de pensar desde una mente más abierta. Para ello necesitamos acallar la voz del juicio y activar la curiosidad.
- 3 Nivel: **Empatía / Diálogo**. Comienza a generarse una escucha más profunda, surge la empatía y la conexión es desde el corazón abierto. Se escucha más allá de las palabras. Conecto con tu emoción y la valido. Debo acallar la mi voz de mi cinismo. Desde aquí se activa la compasión y la confianza. Aquí es donde comienza de verdad la conversación y el diálogo.
- 4 Nivel: **Generativa**. Desde aquí conecto con la voluntad abierta. La voluntad de dejarme transformar con lo que el otro está diciendo. Para ello debo acallar la voz del miedo a dejar de ser quien soy. Implica un acto de generosidad para soltar mi idea y otras ideas pueden necesitar de mí para crecer. Soltar mi apego, mi ego. Dejar venir nuevas miradas. Desde aquí se puede generar algo nuevo. Dejo aparecer el futuro que quiere emerger y me abro a la posibilidad de algo nuevo.

Aprendizajes

- ¿Cómo gestionar cuando el otro no está en el mismo nivel de escucha? Paciencia y pasitos de bebé. Se invita a darnos la oportunidad de ser, estar y vivir desde otro lugar. Hacerme responsable de mi mismo en vez de poner la mirada fuera. Me hago responsable de mi transformación. Desde ahí puede que se den cambios.
- Cuando vuelva al trabajo no “evangelizar” a los demás si no vivir el cambio. Disfruta tu propio baile y música hasta que el otro se sume al baile. Incluso disfrutar bailando a tu ritmo aunque bailes con otro. Cada uno tiene su proceso, su ritmo y su tiempo.
- Se anima a que escuchemos con todo el cuerpo y presencia. Escuchar para comprender y no para responder.
- En reuniones de trabajo ayuda a relajar el ambiente y la empatía es el cachondeo.
- Aún mirando al otro apreciativamente ¿qué pasa cuando el otro sigue tratándome mal? La invitación es a preguntarse “¿qué puedo aprender de esta situación? Sin necesidad de que nada cambie.”

¿En qué niveles de escucha estoy normalmente en mi día a día?

Se invita a los participantes a tomar conciencia del nivel de escucha y conversación que tienen y desde ahí a practicar para mejorarlo y fortalecerlo. Nos volvemos habilidosos en aquello que practicamos.

[Puedes ver todas las fotos de mirada apreciativa y niveles de escucha aquí.](#)

Triángulos conversacionales

Se comparte una historia de colaboración en donde hayan podido activar su mirada apreciativa. Se realiza en tríos aplicando el modelo de conversación de triángulos apreciativos donde habrá:

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

Estos tres papeles se van rotando hasta que todo el mundo tenga los tres roles. Al final de cada historia se tiene un tiempo para que quien haya cosechado la conversación, pueda devolver ese “regalo o pepita de oro” que le ha dejado la historia.



Aprendizajes

- Ha sido el colofón del día. Podemos encontrar las fortalezas en nosotros. Estoy agradecida.
- He encontrado a dos personas impresionantes.
- La satisfacción que provoca trabajar para la ciudadanía.
- Le da sentido a este curso.

Metacosecha y Diario personal

Más información sobre Mindfulness y sobre el arte de cosechar en las [páginas 55, 62 y 73-74 del manual](#).

Johana nos invita a la metacosecha del día aludiendo a la metáfora del día 1: Observar y preparar el terreno, haciendo un breve recuento de todo lo vivido.

El check-in fue como mirar cómo está la tierra. Cómo estoy yo.

VUCA fue mirar el medio-ambiente, tiene pesticidas? está contaminado? es el espacio exterior que no podemos controlar pero podemos entender.

El espacio caórdico es como funciona la naturaleza.

La Curva del cambio quita las malas hierbas para poder abonar el territorio, qué es necesario y qué no es necesario.

Por último allanar el terreno. Deshacer los terrones de piedra que podemos hacer a través de la mirada apreciativa.

En aquello que fijamos la atención será lo que crezca.

La práctica de Mindfulness nos ayuda a centrarnos.

Se invita al grupo, sentado en círculo, a llevar la atención al cuerpo y a la respiración haciendo un pequeño escáner corporal.

A continuación se invita a llevar al Diario personal las reflexiones íntimas relacionadas con la experiencia vivida.

¿Qué has descubierto de ti en el día de hoy? De tu relación contigo mismo, con los demás, con el entorno.



Check-out

Lucía y Jose Miguel invitan al check-out de forma breve e invitan a los participantes a expresar con una palabra expresar ¿Qué sienten que está emergiendo o despertando después del día de hoy? Qué pensamiento, emoción, duda, certeza...

Algunas aportaciones fueron: Nueva dimensión personal. Cercanía. Un acierto venir. Agradecida. Cambio. Transformación personal.



[Accede aquí a todas las piezas gráficas del Día 1](#)

[Accede aquí a todas las fotos y vídeos del Día 1.](#)

DÍA 2

- Contexto y cosecha Día 1
- Check-in
- Retroalimentación apreciativa (feedforward)
- Matriz de priorización
- Espacio Abierto (Open Space)
- Dinámicas de conversación (poner límites /delegar)
- Comunicación No Violenta
- Meta Cosecha y Diario personal
- Check-out

Arando y abonando el terreno

Hoy nos centramos en nutrirnos, como individuos y como grupo.

Un día distendido, lleno de conversaciones, intercambios, nuevas conexiones y de grandes emociones. Nos conocemos mejor y aparece la magia de la inteligencia colectiva.

Se profundizan y enseñan prácticas nuevas, herramientas y metodologías sobre comunicación, innovación, colaboración y priorización de tareas.



Contexto y Cosecha Día 1

Ceci y María Claudia, como anfitrionas del día, nos ofrecen el contexto del día explicando cómo se desarrollará la jornada, con la invitación a sostener la incomodidad o resistencias que puedan ir surgiendo.

La cosecha del día 1 la realizaron 6 participantes, con mucha creatividad e ingenio para recordar a los demás compañer@s los aprendizajes del día anterior.

Se dividió a todo el mundo en grupos de 8-9 con un capitán en cada equipo.

Los 6 encargados de la cosecha a través de mímica representarán conceptos del día anterior. Los distintos equipos debían adivinar qué concepto estaban representando.

Los 4 conceptos representados fueron:

- **Modelo caórdico**
- **Curva del cambio**
- **Mirada apreciativa:** los espectadores comparten impresiones de lo que vieron: si no eres capaz de tener una mirada apreciativa vas como sin rumbo. Los errores del otro se minimizan. La sorpresa de que el otro te mira apreciativamente y todo lo que te pierdes del otro por no tener esa mirada.
- **Niveles de escucha:** lo que sufre el ciudadano hasta que alguien de verdad le escucha y la ilusión que siente cuando es escuchado.



Puedes ver el vídeo de la representación aquí: [vídeo 1](#), [vídeo 2](#), [vídeo 3](#), [vídeo 4](#) y [fotos](#)

Check-in

Isabel y Fernando nos invitan a hacer un check-in con imágenes de iconos, y nos preguntaron: ¿Con qué ánimo vienes hoy para este día en el que vamos a arar y abonar el terreno?

Se mencionaron palabras como luz, balance, practicidad, conexión...



[Aquí puedes ver las fotos del check-in.](#)

Retroalimentación apreciativa

La retroalimentación apreciativa es un estilo conversacional también llamado feedforward.

Para empezar, Vir anima a los participantes a recordar cómo fue el aprendizaje respecto de la mirada apreciativa. Entre todos se comenta que en la mirada apreciativa se reconoce lo que sí vale, lo que sí funciona, lo que quieres hacer crecer, el potencial.

Para poner en práctica esta herramienta Vir nos invita a que pensemos en una persona en la que nos gusta algo que hace pero que también haya algo que nos gustaría que esa persona hiciera diferente o que vemos que tiene potencial para hacer algo más.

La conversación a tener con esa persona tiene tres partes:

1. Lo que me gusta de... / Valoro mucho...: buscar 3-5 cosas con sustancia positiva de la persona o de lo que ha hecho.
2. Y si además... añadir aquí lo que te gustaría ver más en la otra persona en el futuro: sólo una cosa. En vez de usar el “pero” porque el “pero” borra toda la apreciación anterior.
3. El beneficio: añadir el beneficio para el otro, para ti, para nosotros, para el bien general.

Los participantes hacen tres rondas donde por parejas practican esta nueva forma de comunicarse y reciben feedforward sobre cómo han realizado su entrega.



¿Para qué ha sido útil esta técnica?

Aprendizajes

- Me ha ayudado a suavizar el mensaje. Aunque lo hagas con cariño no usar palabras bruscas. Es importante observar el lenguaje.
- Me ha encantado la práctica pero me duele la cabeza. Es el cerebro haciendo nuevas rutas neuronales.
- Hacer hueco a una persona y reconocerla es una herramienta ya muy potente.
- Es útil para conversaciones domésticas también.
- Cuidar como explicamos los beneficios para que no sean negativos.
- Es una cuestión de actitud previa conectando con la fuerza de la primera parte de la conversación.
- Empezamos estando tensos y ahora se nos ve más relajados.

[Aquí puedes ver fotos de la práctica.](#)

Matriz de priorización

Más información sobre Mindfulness y sobre el arte de cosechar en las [páginas 71-73 del manual.](#)

Para empezar a trabajar la matriz de priorización Carolina nos invita a apuntar en una libreta todas las tareas que tengamos en la cabeza para la semana que viene. Una descarga de todos los “tengo que” y “debería”.

Después se ordenan todas las tareas y se pone cada tarea en un cuadrante diferente:

1. **Urgente / Importante** - Hacer: lo que tiene fecha de entrega o consecuencias si no se hace. Lo hago ya.
2. **No urgente / Importante** - Programar: tareas con plazos poco claros que tienen un beneficio a largo plazo. Lo pongo en el calendario y lo programo.

3. **Urgente / No importante - Delegar:** Tareas que deben hacerse pero no requieren mis habilidades específicas, otra persona quizás puede hacerlo y tiene el tiempo. Quizás hay algo en el cuadrante 1 y 2 que puede ir al 3. Dedico un tiempo para pensar en quién delegar.
4. **No urgente / No importante - Eliminar:** si todavía quedan distracciones o tareas innecesarias, a las cuales podría dedicar tiempo si lo tuviera, sino son solo entretenimientos.

Si hay algo del cuadrante 1 que puedo mover a otros cuadrantes lo hago.

Se invita a hacer esto todos los lunes para ir entrenando el músculo. Se puede aplicar semanalmente en un inicio y luego revisar si prefieres hacerlo más a menudo o menos.

Un participante habla de la aplicación Mondays.com para ayudar en la priorización de las tareas.



Open Space (Espacio Abierto)

Más sobre Open Space en la [página 48 del manual](#).

Empezamos introduciendo y dando la bienvenida a 4 participantes de ediciones anteriores que han venido a contribuir en el Open Space y explicando el origen y objetivo de la tecnología y metodología que vamos a experimentar, en donde las conversaciones y la agenda la construyen los propios participantes, llamando a las conversaciones que en ese momento les muevan e interesen.

Ceci nos invita a llenar la agenda del Open Space que ahora está vacía. Quien quiera proponer conversaciones solo hace falta que tenga ilusión y ganas de hablar de ese tema, no hace falta que sea un experto. Pasión y responsabilidad son dos elementos claves que están presentes en las personas que proponen conversaciones.

Como participante de conversaciones podemos hacer uso de la ley del movimiento, que supone movernos libremente dentro de los espacios de conversación, honrando si me interesa la conversación y siento que estoy aportando o no,

Se explican dos posibles roles que podemos tomar:

- **Rol de abeja:** me muevo entre conversaciones polinizando, llevando y trayendo información de lo que voy escuchando.
- **Rol de mariposa:** libertad de iniciar otras conversaciones emergentes o simplemente estar en posición de escucha sin mucha participación.
- **Anfitrión de conversación:**

Se invita a los participantes a que piensen temas de conversación relacionados con la pregunta convocante **¿Cómo podemos atender a las auténticas necesidades de la ciudadanía si el trabajo urgente ocupa la mayor parte de nuestro tiempo?** y se dan 30 minutos para cada sesión de conversaciones. Las dos sesiones están predeterminadas con un tiempo de inicio y finalización. Las conversaciones suceden en simultáneo en diferentes espacios y rincones previamente determinados.



Se propusieron 11 temas.

Aquí se exponen los temas y los vídeos de cosecha de cada uno de ellos:

[Las dos culturas de la Junta de Andalucía - Segundo](#)

[¿Cómo debería ser la ventanilla electrónica perfecta? - Manuel Gestor de tareas - Paco](#)

[Conciliación e igualdad en todos los ámbitos - Daphne](#)

[Qué es lo que hay - Susana](#)

[Cómo implicar a los compañeros a trabajar en equipo - M^a José](#)

[Urgencias vs Necesidades ¿Cómo priorizar? - Fernando](#)

[Ponernos en el lugar del ciudadano - Ana e Isabel](#)

[Ser ciudadanos - María](#)

[Cómo ser parte de la solución activa - Caridad](#)

[Gestión del cambio, comunicación interior y satisfacción - Miguel](#)

[Puedes ver las fotos de la cosecha gráfica y principales hallazgos de las conversaciones aquí.](#)

Aprendizajes

- “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”, Eduardo Galeano
- Sirve para la resolución de conflictos y toma de decisiones si la gente acepta normas básicas de comportamiento.
- Lo he vivido con curiosidad y escucha activa. Lo pondría en práctica para generar un pensamiento crítico.
- Yo he sido abeja y ha sido un maravilloso jardín. Siempre había ideas innovadoras y conversaciones interesantes.
- Es interesante la predisposición con la que nos hemos sentado, desde un sitio con motivación y ganas. Muchas veces nos sentamos con un “ya verás el rollo que es esto”...

[Todas las fotos y plantillas del Open Space aquí.](#)

Dinámicas de conversación (Pedir y Poner límites)

De vuelta de la comida y después de un breve centramiento se invita a los participantes a andar según el ritmo de la música.

¿Qué pasa cuando el ritmo es rápido? ¿Quizás estoy más hacia fuera?

¿Qué pasa cuando el ritmo es más lento? ¿Quizás estoy más hacia dentro?

¿Cuándo es útil estar más hacia dentro? Por ejemplo, cuando intentamos aplicar la Matriz de Priorización seguramente veremos que nos cuesta poner límites o delegar y puede que debido a eso no acabemos aplicando la matriz y sigamos en nuestros antiguos hábitos.

Presentamos el árbol que significa los pensamientos y emociones, que están en la raíz y que son las que dirigen nuestras acciones (el tronco y las ramas del árbol) para después dar unos resultados (los frutos del árbol). Esos pensamientos y emociones muchas veces son inconscientes y lo que vemos es el resultado. Si hay resultados que no nos

están beneficiando vayamos a la raíz a ver qué emociones y pensamientos los están alimentando.

Invitamos a los participantes a hacer esta indagación para que encuentren qué pensamientos y emociones están haciendo que no consigan pedir límites o delegar.

Algunos que surgen son:

- Es mi responsabilidad
- Culpa
- Miedo a defraudar
- Cargo de conciencia
- Soy egoísta
- “Qué dirán”
- “Se va a molestar”
- Miedo al conflicto
- Miedo al rechazo
- “Yo puedo con todo”
- Exceso de entusiasmo
- FOMO (Fear Of Missing Out) - Miedo a perderme algo
- “Creo que puedo”
- “Si no lo hago yo, no lo hace nadie”

Se invita a los participantes a que en parejas compartan frenos que les impiden poner límites o pedir.



Aprendizajes

- Somos prescindibles. Quitarnos el peso.
- Mejor empezar con algo pequeño.
- Las limitaciones nos las ponemos nosotros.
- El “si y” y la Matriz de Priorización nos ayuda a delegar y a decir “no”.
- Dar espacio a los demás ayuda a crear equipo y a que otros brillen.
- Tomar conciencia donde no me atrevo a decir que “no”.
- Si alguien me dice que no pensar “No será mi momento”.

Comunicación No Violenta

Más información sobre Comunicación No Violenta en la [página 67 del manual](#) y en el [libro de Marshall Rosenberg](#).

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. Todos lo harán dando continuidad, como si fueran una sola persona.

El resto de participantes están como observadores y desde ahí se comenta por qué no se consiguió el objetivo:

- El foco estaba en lo que ellos querían, no en lo que quería la madrastra. “Qué te gustaría” fue una pregunta que sí gustó a la madrastra.
- La mirada apreciativa cambió la reacción de la madrastra.
- Ha faltado la negociación cuando la madrastra comentó que quería casar a sus hijas.
- La madrastra no recibía nada a cambio de dejar a Cenicienta ir al baile.
- No ha habido una táctica de equipo entre los 5. Pero quizás eso es lo que hacemos nosotros también, ir cambiando lo que digo para ver si consigo mi objetivo.
- Tener un tiempo de reflexión me ayudó a comunicarme mejor.



Ayuda que nos preguntemos ¿qué le preocupa a la otra persona? ¿qué necesita?

Se introduce la estructura de CNV de Marshall Rosenberg, pasando a la explicación de los cuatro pasos necesarios, haciendo hincapié en que la CNV es un proceso de comunicación que nos aleja de la manipulación y nos ayuda a conectar con las necesidades de las personas con quienes nos relacionamos. La CNV prioriza la conexión antes que quien tiene la razón. No podemos evadirnos del conflicto pero sí ponerlo en un sitio desde donde poder observarlo sin dejar de mirarnos.

Los cuatro pasos son:

1. **Hecho objetivo:** sospechar de las palabras “siempre”, “todo”, “nunca”, “nada”.
2. **Observar qué estoy sintiendo:** no usemos “siento que” porque desde ahí no

estoy hablando de sentimientos sino emitiendo un juicio.

3. **Detectar la necesidad no atendida:** todas las necesidades son legítimas y son compartidas por toda la humanidad. Por ejemplo: no hay conflicto en la necesidad de compañía pero quizás sí en la estrategia que uso para cubrir esa necesidad
4. **Petición:** que no se convierta en exigencia porque esto crea tensión y además me desempodera porque estoy delegando una necesidad mía en el otro. Usaremos “tu podrías”, “te importaría”.

Se invita a los participantes a que experimenten la rabia. La rabia nos prepara para la lucha y acabamos con tensión, estrés y ansiedad. El cuerpo necesita descargar la tensión de la rabia que puede saltar en cualquier momento. Se puede descargar la rabia de una manera sana: con un saco de boxeo, gritar, golpear un cojín. Descargar la rabia antes de tener esa conversación “compleja”.

Este modelo es una gran práctica de autoconocimiento.

Una vez explicado el modelo de CNV los participantes practican haciendo un ejercicio de introspección con algo que les haya pasado en los últimos días.



Aprendizajes

- Me ha ayudado a ponerme en otro lugar totalmente distinto. A ver el problema desde la postura del otro.
- Me da una manera distinta de enfrentar el conflicto sin imponerlo.
- He descubierto la causa de mi enojo sobre una situación concreta violenta.
- Quizás no hay que ganarlo todo en una única conversación, quizás el primer objetivo es tener un poco más de apertura y acercamiento.

[Aquí las fotos completas de la práctica.](#)

Meta cosecha y Diario personal

Después de un recorrido de lo experimentado en el día se invita a los participantes para que escriban en sus diarios personales respondiendo a la pregunta: ¿Qué aprendizajes te llevas del día de hoy y cómo podrás aplicar lo que hemos visto?

Check-out

Miguel y Belén encargados del check-out nos pidieron olvidarnos de las palabras y con un gesto representar lo que nos llevamos del día de hoy.



Puedes ver un [vídeo del check-out aquí](#).

[Accede aquí a todas las piezas gráficas del Día 2.](#)

[Accede aquí a todas las fotos y vídeos del Día 2.](#)

DÍA 3

- Contexto y Cosecha Día 2
- Check-in
- Diseño para la Acción Sabia (DAS)
- Agile
- Plan de acción
- Recorrido cosecha
- Trabajo de integración y compromiso personal
- Check-out

Sembrando

Nos enriquecemos con la co-creación y sembramos nuestras semillas.

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

Nos soltamos el pelo, bailamos, jugamos. Personas que éramos extrañas ahora nos sentimos como tribu. Nos llevamos transformación personal, una conciencia más amplia sobre el qué, el para qué y el como, y sobre todo proyectos en los que seguir sembrando y practicando.



Contexto y Cosecha Día 2

Las participantes encargadas de la cosecha realizaron un teatro mudo en el que representaron el día anterior. Algunos comentarios de los participantes fueron:

- Distribuir el peso al principio de la semana para descargar desde el principio.
- Cuando descargo las tareas puedo mirar a los demás.
- Recordarnos el “Y además”.
- Si pedimos bien la ayuda muchas veces las personas están con ganas de ayudar.



[Puedes ver el vídeo del teatro de la cosecha del día 2 aquí.](#)

Check-in

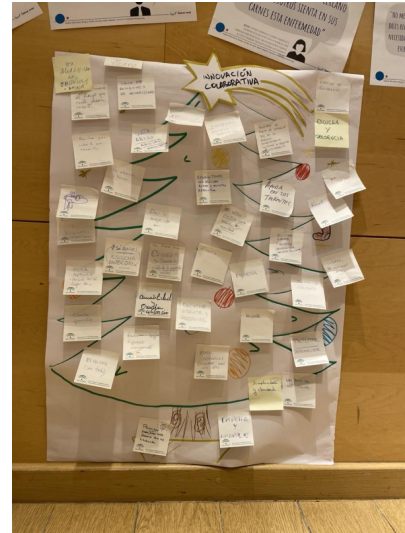
Laura y Jose María nos invitan a invadirnos del espíritu de la navidad de las fechas venideras, y nos invitan a contestar a la siguiente pregunta:

Con todos los regalos que nos hemos llevado hasta ahora en este curso ¿Qué regalo quieres hacerle a los ciudadanos?

Todos tomaban un post-it donde lo escribían y compartían para todos, depositandolo después en un árbol de navidad que estaba dispuesto para ello al lado de su silla.

Algunas respuestas fueron:

Una caja de bombones de generosidad. Escucha generativa. Creación conjunta. Escucha empática. Tiempo. Atención. Escucha atenta y personal. Ser aliados en vez de obstáculos.



[Todas las fotos del check-in aquí.](#)

Diseño para la Acción Sabia

Más información sobre el DAS en la [página 50-53 del manual.](#)

Esta metodología es facilitada por 4 participantes con el apoyo de 2 facilitadoras, dentro del espacio de práctica ofrecido en el curso, para aprender haciendo.

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

Se trata de saber pedir ayuda tanto como de ser generosos. Tener una necesidad y pedir ayuda no es una debilidad si no una fortaleza porque confías en quien tienes al lado para que te refuerce. Y por otro lado está la generosidad del que contribuye y da su sabiduría y tiempo para apoyar el diseño que lleve adelante esa idea o proyecto,

Se anima a que se piensen proyectos:

- Que sean realizables y que esté dentro del círculo de influencia de quien las propone, para garantizar la acción y puesta en marcha.
- Que se necesiten la colaboración de otras personas.
- Con un tiempo de creación de 6 meses - 1 año, para que lo que en el proceso se obtenga sea accionable en el corto plazo.

Los proyectos que se proponen son:

- Programa Herramienta: Gestión de tareas.
- Modelo de evaluación.
- Directorio común / Contactos principales - Competencias.
- Desarrollar una red de autocuidado.
- “Cosmos” en Huerta Palacios.
- Departamentos de innovación - Espacio físico.
- Priorización colectiva.
- La cercana píldora informativa.

Una vez se ubican los proponentes de proyecto en las mesas, se muestra un ejemplo de plantilla ([canvas](#)), explicando que se trata de una herramienta sencilla que nos permite ver de forma global el proyecto y aquellos aspectos que tenemos que tener en cuenta y cuidar para llevarlo adelante. El Diseño para la Acción Sabia es un modelo de diseño de proyectos, que nos permite diseñar un proceso o flujo sencillo y potente para unir el mundo de las ideas con el de lo imaginario y delinear acciones concretas y sabias para su desarrollo. El resultado ha de ser entregable y la acción es sabia porque se nutre de las ideas de todos los que contribuyen y nos lleva en muchos casos a crear un grupo, una red que sostenga al proyecto y pueda crecer como debe, evitando con ello que se disuelva. Ofrece una explicación muy detallada para que todo el mundo, y no sólo quienes han propuesto su proyecto, pueda llevarse la esencia.

Se realizan tres rondas donde los participantes van contribuyendo a los distintos proyectos. Al inicio se conforman como equipos de trabajo temporales, que están integrados por el proponente del proyecto y un grupo de personas que quieren contribuir con su sabiduría a la idea, y los cuales le acompañan en la ronda de inicio y la última donde se integra la sabiduría y conocimiento que se va recibiendo a lo largo de las distintas conversaciones.

Entre medias hay una ronda 2 de honestidad radical, en la cual llegan a la mesa nuevas personas a contribuir con la idea, para lo cual el proponente de manera breve cuenta hasta donde ha podido avanzar y se pone de espaldas para escuchar el feedback e ideas adicionales que los nuevos contribuyentes vienen a aportar. El proponente solo puede tomar notas y escuchar atentamente, sin interpelar ni justificar, lo que le invita a una escucha profunda y generativa.





Aprendizajes

De los participantes:

- Se crea un espacio de confianza y abierto que ayuda a generar ideas.
- Se generan muchas ideas en poco tiempo y sobre todo en la parte de la honestidad radical resulta difícil no poder interpelar para aclarar o matizar, pero al final resulta útil.

De los anfitriones (participantes que han facilitado la práctica para sus compañeros):

- Me habéis dejado con la boca abierta por todos los proyectos que han salido y las ganas de aportar. Sois la leche.
- El entusiasmo de los demás lo hemos vivido los facilitadores.
- Me he sentido con mucha energía: nerviosa, contenta, entusiasmada.
- Me voy muy positiva porque somos representación de lo que hay fuera. Así somos.
- Vivir la experiencia de facilitar es un arte. Me encanta ver como hacéis esa facilitación colaborativa. Quiero aprenderlo.
- Los que estamos fuera tenemos la necesidad de tener estos espacios. Podemos empezar a crearlo fuera.

[Puedes ver todas las fotos y los vídeos de cosecha aquí.](#)

Agile

Más sobre Agile en la [página 70 del manual.](#)

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.

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.

Se explica el [manifiesto ágil](#) cuyo valor fundamental es inspeccionar y adaptar de forma rápida para poder hacer frente a los cambios del entorno.

A partir del manifiesto ágil se han desarrollado diversas herramientas para poner en práctica los principios del manifiesto. Una de esas herramientas es Scrum.

Scrum se basa en cómo definir la mínima estructura necesaria para que las personas puedan vivir en el espacio caótico. Algunos elementos del marco de trabajo de Scrum son:

- **Sprint:** dividir los planes de acción en pequeños ciclos de trabajo de 2 a 4 semanas (sprint). Al cierre de un ciclo de trabajo doy espacio a dos conversaciones diferentes:
 - **Review:** revisar qué he conseguido, enfocado a resultado, al “que”. Qué tareas y objetivos se han cumplido.
 - **Retrospectiva:** el enfoque es en las personas y su interacción. Preguntamos “¿cómo?”. Es el espacio para cuidar las relaciones y cuidarnos como individuos, se tienen conversaciones honestas y cuidadas acerca de cómo podemos hacer mejor nuestro trabajo, colaborar mejor, comunicarnos mejor. Además de celebrar qué está funcionando y debe mantenerse y potenciarse. Se tienen en cuenta esta 3 fases o rondas de conversación.
 - **¿Qué queremos celebrar?:** de mi mismo, de algo que he visto en el otro o del equipo.
 - **Ideas de mejora:** qué podríamos hacer diferente o necesitamos ajustar. No sólo mirar lo que no funciona sino también qué podemos mejorar o innovar.
 - **Acuerdos:** elegimos 3 ideas de la batería de mejoras para implementar en el siguiente ciclo.
- **Daily meeting:** chequeo diario del ritmo de trabajo y de lo que estamos consiguiendo para remover obstáculos que aparecen en el camino. Consiste en una reunión de 10-15 minutos frente al Kanban (tablero visual) viendo las tareas que existen en ese momento, para revisar: qué he hecho, qué voy a hacer y si tengo algún obstáculo o necesito algo para avanzar.

La Retrospectiva es una buena herramienta para empezar a aplicar el agilismo. La diferencia con la Review es que la Retrospectiva pone el foco en las relaciones con las personas. Qué conversaciones funcionan, como hemos colaborado, que funciona bien o no en nuestras relaciones, mientras que la review se centra en el producto o la tarea.

Una participante nos comparte que para ella lo importante es que menos es más y la adaptación continua que te ayuda a ser flexible.



Práctica

Los participantes se vuelven a dividir en las mesas del Diseño para la acción Sabia (DAS) para que se puedan crear planes de acción más concretos para el avance de las iniciativas y proyectos que incluya:

- **Plan estratégico:** qué objetivos quiero conseguir
 - **Plan táctico:** qué tareas necesito hacer para conseguirlos.
-

Después de comer masaje y baile. ¡Cuánta energía!



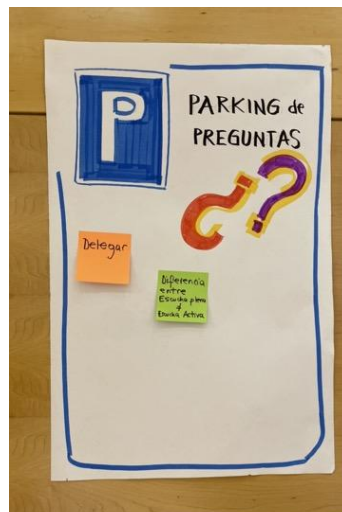
[Ver el video y fotos aquí.](#)

Parking de preguntas

Se comentan algunas preguntas de los participantes que habían quedado en el tintero y que prometimos dar respuesta más adelante.

- **Diferencia entre escucha plena y escucha activa:** En la escucha plena escucho, le regalo mi presencia al otro y desde ahí acompaño. Verifico si lo que el otro me dice es lo que estoy entendiendo. No siempre tenemos que estar en la escucha activa siempre. La escucha plena me ayuda a ir a la escucha activa.

- **Sobre delegar:** hay un arte en delegar. Me tengo que asegurar de que la persona está en capacidad de hacer la tarea y doy instrucciones claras de lo que quiero de vuelta. La responsabilidad sigue recayendo en mí. Si veo que no hay recursos humanos para delegar, quizás puedo intercambiar tareas que a mi se me dan mejor con otras personas y que ellas hagan otras mías que se les dan mejor a ellas.
También es importante tejer relaciones buenas y de win-win con los compañeros ya que así será más fácil que te digan que sí cuando delegues. Relaciones con balance donde yo también me ofrezco a la otra persona a ayudarla cuando lo necesite. Buscar el equilibrio en las relaciones y desde ahí la salud y colaboración constante entre las personas.
- **Cómo se gestionan los imprevistos:** Se pueden usar técnicas visuales y que evidencien estas situaciones, como por ejemplo la de escribirlos en post-its rojos para que se vean y se entienda el impacto en las otras tareas. Si hay muchos imprevistos de forma constante quizás no nos podemos comprometer con otras tareas, pues solo habrá espacio para atender los imprevistos, pero al menos de esta forma lo hacemos visible. Lo importante es tomar conciencia de esos imprevistos y cómo afectan a mi día a día. También es un ejercicio que se puede hacer después de cada Sprint en Agile.
- Se admira el trabajo de Vir y se pone en valor las herramientas visuales para la innovación.



Recorrido de cosecha

Vir nos comparte la cosecha gráfica que ha ido realizando durante estos tres días explicando qué hemos experimentado, aprendido y vivido.

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

Trabajo de integración y compromiso personal

Para poder integrar todo lo vivido en estos días y llevarlo a un plano práctico que sirva, y que pueda ser incorporado en el día a día desde la vuelta a los puestos de trabajo, se realiza una dinámica que consta de 3 rondas:



Ronda 1:

Se divide a los participantes en 8 grupos según la aplicación de las herramientas que se han visto durante el curso:

- 2 grupos hablan sobre herramientas para **conectar y generar vínculo**: check-in, check-out, CNV.
- 2 grupos hablan sobre herramientas **para prepararme yo**: mirada apreciativa, afinar mi escucha, curva del cambio.
- 2 grupos hablan sobre herramientas **para expresar nuevas ideas y co-crear**: espacio abierto, triángulos apreciativos, DAS.
- 2 grupos hablan sobre **herramientas para gestionar, organizar y priorizar**: matriz de priorización, retrospectiva, reunión de sincronización.

Se les pide que conversen sobre qué utilidad ven a estas herramientas y cómo pueden empezar a aplicarlas en su día a día.

Ronda 2:

Se unen los grupos con la misma temática para que compartan sus conversaciones y elijan las 5 ideas estrella de aplicabilidad.

Ronda 3:

Los grupos se mezclan para polinizar compartiendo sus ideas con las personas que estuvieron en los otros grupos, así todos escuchan como poder implementar de forma

útil y desde ya las distintas herramientas, técnicas y prácticas que han aprendido y experimentado estos días.



Para terminar Vir nos invita a crecer y a profundizar en nosotros mismos para integrar todos los aprendizajes que hemos vivido en estos tres días. Todas las conversaciones, las prácticas, las herramientas, los encuentros. Desde ahí conectar con nuestros logros y recursos, con aquello de lo que nos sentimos orgullosos, con las sonrisas que hemos despertado, con los momentos en los que alguien nos ha dado las gracias... Y desde ahí nos invita a preguntarnos : ¿A qué me comprometo? ¿Qué quiero llevar a la acción?



[Ver todas las fotos aquí](#)

Check-out

Para terminar M. Claudia nos invita a ir cerrando estos 3 días con un espacio de gratitud, y para ello nos pide movernos por la sala e ir realizando encuentros intencionales y sucesivos para expresar nuestra gratitud o reconocimiento a algún compañer@ por algo que vimos, nos dijo o simplemente queremos compartirle que vemos y apreciamos de él o ella.



Por último, en círculo todos juntos, y de manera simbólica con una planta en el centro y nuestras semillas, decimos una palabra que queremos sembrar como una intención y aspiración para que todo lo vivido y aprendido en estos días se expanda más allá de nosotr@s y nutra la Junta de Andalucía y todos sus funcionarios y ciudadanos a quienes sirve. Algunas palabras fueron: crecer, compartir, humanidad, compromiso. confianza,



[Aquí puedes ver las fotos y el video del check-out](#)

Gracias, de corazón, por todo lo vivido.
¡Hasta siempre!

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

[Puedes ver todas las fotos y vídeos del Día 3 aquí.](#)