

# 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  
9-11 Mayo 2023*



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

 *Somos más*

# Contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Día 1</b>                                 | <b>3</b>  |
| Bienvenida y acogida                         | 4         |
| Check-in                                     | 4         |
| VUCA / VICA                                  | 7         |
| Espacio caórdico                             | 9         |
| Juego sistemas vivos                         | 10        |
| Curva del cambio                             | 12        |
| Matriz de práctica                           | 14        |
| Mirada apreciativa                           | 15        |
| Trios apreciativos                           | 17        |
| Check-out                                    | 18        |
| <br>   |           |
| <b>Día 2</b>                                 | <b>19</b> |
| Contexto y Cosecha Día 1                     | 20        |
| Check-in                                     | 21        |
| Mindfulness                                  | 21        |
| Comunicación No Violenta                     | 22        |
| Rueda de la vida y del funcionario           | 24        |
| Matriz de priorización y Kanban              | 25        |
| Círculo de preocupación e influencia         | 26        |
| Café del mundo                               | 27        |
| Check-out                                    | 28        |
| <br>   |           |
| <b>Día 3</b>                                 | <b>30</b> |
| Contexto y Cosecha Día 2                     | 31        |
| Check-in                                     | 31        |
| Visualización                                | 32        |
| Método Walt Disney                           | 32        |
| Pausa café y foto de grupo                   | 33        |
| Juego de la pelota                           | 35        |
| Agile y plan estratégico-táctico             | 36        |
| Comida colaborativa                          | 38        |
| Vídeos IAAP y comunidad                      | 39        |
| Belleza y cuidado                            | 40        |
| Recorrido de cosecha                         | 40        |
| Trabajo de integración y compromiso personal | 41        |
| Check-out                                    | 42        |

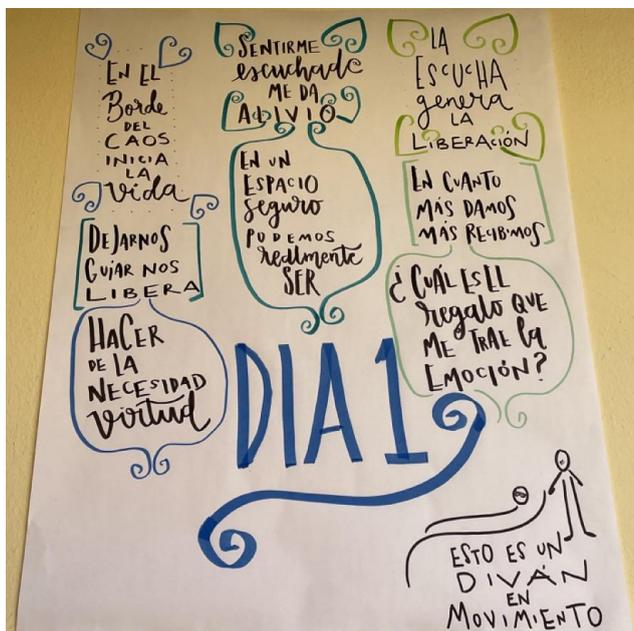
# DÍA 1

- Bienvenida y acogida
- Check-in
- VUCA / VICA
- Espacio caórdico
- Juego sistemas vivos
- Curva del cambio
- Matriz de práctica
- Mirada apreciativa
- Tríos apreciativos
- Check-out

## Entender el mundo y desde ahí entenderme a mi

¿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.

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

Carolina nos da la bienvenida al espacio y a la formación.

Nuestra compañera de la Junta, Nuria, como persona llamadora (es decir, implicada en la convocatoria y creación de esta formación) nos dedica también unas palabras. Nos invita a ser generosos y nos asegura, que tal y como ha hecho ella, lo aprendido en la formación se puede aplicar en nuestro trabajo a pequeña y gran escala.

Joaquín, otro de los llamadores, también nos recuerda que para transformar nuestro entorno tenemos que transformarnos a nosotros mismos, y nos invita a estar abiertos a aprender de los demás. A que saquemos nuestra valentía y coraje.



[Puedes ver las fotos de la bienvenida aquí.](#)

---

## Check-in

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

Comenzamos a encontrarnos, para ello se utiliza la técnica de mapeo por tribus o grupos. Nos dividimos sucesivas veces en pequeños grupos, organizándonos según:

- Si necesitan 1 café, 2 cafés o más de 2 cafés Así conocemos el nivel de energía del grupo.
- Por provincia.
- Si se tiene o no relación directa con el ciudadano.
- Por consejerías.
- Traslado hace más o menos de dos años.
- Según si tenemos personas a cargo o no.
- Según el tiempo que llevan en la administración.



- Conectar con otros
- Conectar con el propósito de la reunión

También se explica el propósito por el cual nos sentamos en círculo y el cómo esto contribuye y nutre las conversaciones. Estamos equidistantes del centro: iguales, todos al mismo nivel, horizontalidad e inclusión. Corazón y ojos al mismo nivel. En el centro del círculo está el propósito de la reunión. Un espacio para contribuir, pedir lo que uno necesita y ofrecer lo que tiene para dar.

Prácticas a las que invita el círculo:

- Hablar con atención
- Escuchar con intención con cuerpo y presencia
- Autorregular nuestro impacto: como uso el tiempo y si contribuye al grupo.
- 

Usamos un objeto/ pieza para tener la palabra. Quien tiene el objeto tiene la palabra y la escucha atenta del resto. El silencio es bienvenido, también es parte de la conversación, nos invita a respirar, a sentir.

[Puedes ver 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: Volátil, 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.

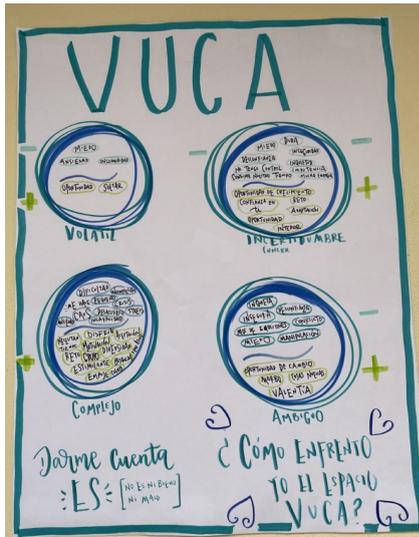
Para experimentar este modelo nos movemos por la sala mientras Minerva va posicionando en el suelo las palabras de las siglas que responden al acrónimo VUCA. ¿Qué emociones nos traen cada una de estas palabras?

### Aprendizajes

- Volatilidad: genera miedo, ansiedad, incomodidad, pero también oportunidad y posibilidad de soltar.
- Incertidumbre: surgen emociones como miedo, inseguridad, impotencia, desconfianza, consume nuestro tiempo y energía. Pero también se ve como reto, posibilidad de adaptación y crecimiento.
- Complejo: se vive con dificultad, caos, ansiedad, estrés, crisis, pero algunos lo

vemos como algo estimulante, una forma de colaborar y de motivarnos.

- Ambiguo: un espacio donde puede haber manipulación y que se siente con miedo, inseguridad e inquietud y desconfianza. Donde también entra la oportunidad de cambio, el morbo y la valentía.
- El exterior no lo puedo controlar pero si puedo tomar conciencia de cómo afecta en mi.
- Cada persona siente VUCA de forma distinta. Se invita a empatizar con el otro.



[Puedes ver las fotos VUCA aquí.](#)

## Espacio caórdico

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

Ceci nos invita a jugar. La instrucción que nos da es pasarnos una pelota siguiendo una secuencia entre nosotros. Tenemos que recordar a quien le hemos pasado la pelota cada uno y no cambiar la secuencia.

Ronda 1:

Primero se hace la secuencia en orden con solo una pelota. Hacemos esto dos veces.

Ronda 2:

Además de la pelota entran en juego otros elementos: una jirafa de peluche, un ovillo... y tiene que seguir la misma secuencia en que nos hemos pasado la pelota.

Ronda 3:



---

# Bienvenida del Centro Albayzín

Los anfitriones de este espacio tan precioso que acoge esta formación nos dan la bienvenida.

Antonio Suárez, director del Centro Albayzín, nos explica que estamos en un convento del Siglo XVI. Estas son algunas de sus palabras:

“Este centro nace en el 2001 del interés en que haya formación en temas de artesanía y restauración del patrimonio ya que nos encontramos en el Albayzín, patrimonio de la humanidad. Somos centro de referencia nacional de artesanía. Hacemos estudios de mercado, investigación para ver qué necesita el mercado unidos con la Universidad de Granada y otros. También realizamos formación experimental y tenemos las competencias de acreditación de experiencia profesional.

La innovación forma parte también de la artesanía. Nosotros tenemos un departamento de I+D.

Creo que es un acierto que este curso se realice aquí hoy. Gracias por estar y esta es vuestra casa.”

Maria José Calvo del área de I+D+I del centro y artífice de que estemos realizando esta formación aquí, nos comparte el saludo de Paz Sánchez Consejera Técnica de Innovación del IAAP y José Loaiza García Director del IAAP, quienes no pudieron asistir presencialmente. Desde su experiencia como participante de 2 ediciones del curso nos comenta:

“Hay dos cursos en mi vida que me han cambiado el rumbo y la toma de decisiones y uno de ellos fue este. La creatividad está dentro de todos nosotros. Para que la creatividad se convierta en innovación hace falta método y adquirir competencias.

Os pido que disfrutéis, que seáis valientes, que seáis generosos porque lo que vais a recibir será multiplicado. El jueves algo habrá cambiado en vosotros. Cuánto más entreguéis mayor será el cambio.

Gracias al IAAP porque Somos Más esté aquí en Granada y gracias a mi equipo.”



[Puedes ver las fotos de la bienvenida aquí.](#)

---

## Juego sistemas vivos

Cata nos invita a movernos por la sala para jugar en dos rondas con reglas diferentes.

### Ronda 1:

De manera cautelosa nos invita a que miremos a dos personas, sin que ellas se den cuenta, y que si se mueven yo me posicione a una distancia equidistante de esas dos personas.

Cada vez nos vamos moviendo más rápido.

Cata se convierte en un parásito y si ella toca a alguna persona, la ha infectado y esa persona se va al suelo. Si alguna de esas 2 personas que estoy mirando están en el suelo yo también me voy al suelo.

Todo el mundo acaba en el suelo aunque Cata tocó en el hombro sólo a dos personas.

Con un parásito y solo dos infectadas todos se van al suelo. Esto muestra nuestra interdependencia. ¿Cómo afecto yo a otras personas a mi alrededor? Por mucho que nos hacen creer que estoy yo solo en realidad somos sistemas vivos. Estamos interrelacionados e interconectados indiscutiblemente.

¿Cómo estamos afectando a nuestra organización, a nuestra familia, al mundo?

### Ronda 2:

Si Cata toca a alguien va al suelo pero el resto somos medicina y podemos hacer que se cure y se ponga de pie.

¿Qué pasa entonces?

## Aprendizajes

- Había apoyo
- Me sentía protegida
- Me sentía útil
- Al principio querías ayudar pero veías que te podrías infectar y te daba miedo
- Te sentías fuerte
- Cata como parásito se siente agotada - no podía con todos
- Se dijo: "a por ella" pero no todo el mundo vino.
- "No sé si debo parar al parásito."

- Una se enfrentó al parásito - El lugar del Salvador - me siento fuerte, pero yo sola...
- Algunos estábamos en “sálvese quien pueda”.
- A veces las soluciones vienen pero no estamos preparados para escucharlas o incorporarlas..
- Cuando nadie se atrevía a atacar al parásito: seguimos las reglas, lo establecido.
- Estamos centrados en lo urgente: en salvarnos. No nos paramos a pensar en como parar al parásito.
- “Me ha faltado comunicar a mis compañeros”
- Cuando nos sentimos seguros podemos tomar otras alternativas.
- Quizás lo urgente es no dejarte matar pero lo importante es matar al parásito.
- “Mi estrategia era correr para cansar al parásito.”
- A veces tenemos miedo a dar nuestra voz.
- ¿Dónde aprendí a tener miedo de no decir lo que pienso, o a seguir las reglas establecidas, o por el contrario a tener la valentía de lanzarme?



[Puedes ver las fotos del Juego de sistemas vivos aquí.](#)

## Curva del cambio

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

Para empezar a trabajar la curva del cambio Caro nos invita a conectar con un cambio que haya pasado en nuestra vida profesional o personal que hayamos podido transformar, que nos haya removido y que nos haya traído aprendizaje.

Una vez elegido el ejemplo nos levantamos en silencio y empezamos a caminar en el espacio. Mientras camino me conecto con esa historia de cambio. Caro nos pide que elijamos a una persona con la que compartir y entre todos nos ponemos en parejas.

Uno de la pareja cierra los ojos y cuenta la historia mientras que la otra persona la lleva en un paseo. La persona que guía acompaña a la persona que habla con una escucha profunda y en silencio. A los 5 minutos cambiamos de rol.

## Aprendizajes

Los escuchados hemos sentido fuerza, tranquilidad, alivio, genera confianza, liberación, conectamos, reconocimiento, comprensión.

- Sin conocernos podemos caminar juntos.
- Se puede caminar con los ojos cerrados cuando confías.
- Hemos hecho un diván.
- Hemos creado un espacio seguro: vamos a cuidar lo que pasa. Desde ahí puedo compartir más.
- Dejarse llevar te libera.

Qué ha pasado a los que han escuchado:

- Resuena lo que el otro cuenta.
- Hay otras personas que se enfrentan a cambios.
- Cuando eres generoso recibes mucho más.



Caro nos explica la Curva del Cambio.

¿Qué pasa cuando nos enfrentamos al cambio? Usando una plantilla del manual y vamos transitando la curva del cambio con el ejemplo que acabamos de compartir con el compañero/a:

**Primera fase:** Negación - miedo:

No es mi responsabilidad, no es mi culpa, no va conmigo...

¿Cómo vivo esta fase?

“Yo la vivo con nervios”, “Frustración”, “Papel de víctima, queja”, “Ansiedad”, “Tenemos dudas de si tenemos las capacidades para enfrentarnos al cambio”. ¿Qué recursos puedo usar para transitar estas emociones de manera más sana y amable para mi y para los de alrededor? La forma en que me afecta el cambio me está hablando de algo de mi. ¿Qué nos ayuda a pasar de la negación a la resistencia?

“Información, datos, evidencias”, “En vez de ocultar información compartir información: cómo lo vivo, como lo afronto, qué veo, qué no...”

**Segunda fase: Resistencia - rabia:**

¿Cómo vivo esta fase?

“La rabia es la primera estrategia para salir de ahí” “Enfado” “Agresividad” “Me aislo” “Paso de la rabia hacia fuera a la rabia hacia mi misma”. Hay muchas formas de transitar la rabia puede ser hacia fuera, hacia dentro... El que se queja en el pasillo, el que grita al compañero.

¿Qué nos puede ayudar a pasar de la resistencia a la siguiente etapa?

Hacerme preguntas ¿y si esto no es tan malo, y si me trae una oportunidad?.

**Tercera etapa: Reflexión - tristeza**

¿Cómo vivo esta fase y qué recursos tengo?

Si no hay un cuidado y me quedo aquí puede llevarme a estados como la depresión.

¿Qué nos puede sacar de esta etapa?

Podemos pedir ayuda, escribir, compartirlo, mirar en positivo, inspirarme en otros cambios propios que ya he transitado, simplificar. El cambio va a pasar ¿cómo puedo vivirlo de una manera diferente?

**Cuarta etapa: Exploración**

**Quinta etapa: Integración**

¿Cómo puedo pasar a esta etapa?

Asumir la solución. Tengo un hábito integrado cuando lo repito. Repetir lo que funciona y lo que me ayuda. De la necesidad virtud. Hacerlo de forma colectiva. Hace falta tiempo. Ver qué he aprendido de esto. Me llega un orgullo. Hay un cambio de identidad. Valorar el cambio. Todo cambia. Renovarse o morir.

Caro nos invita a que revisemos esto en nosotros, cómo nos afecta, qué herramientas tenemos y cómo podemos transitarlo de forma más sana. Darme cuenta también dónde está el otro en esa Curva del Cambio y desde ahí acompañar. Es un recurso que podemos usar con nuestros equipos y familia.

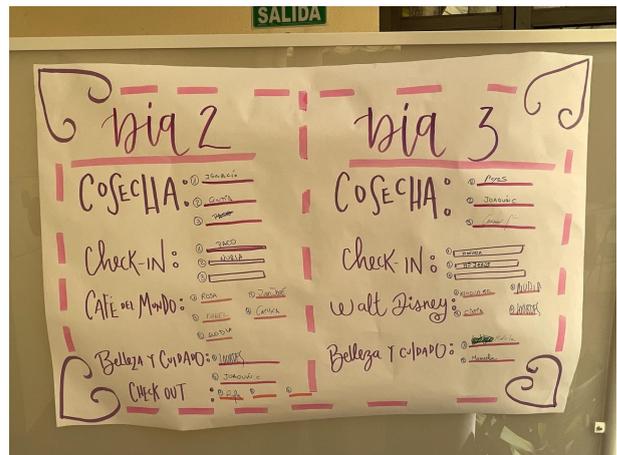


[Puedes ver las fotos de la curva del cambio aquí.](#)

---

## Matriz de práctica

Maria Claudia nos invita a que no solo seamos participantes sino que seamos parte activa de la facilitación. Para ello nos presenta varios espacios en los que podemos aprender haciendo (check-in, chek-out, cosecha del día anterior, prácticas de conversación y diseño de proyectos).



Si nos inscribimos en uno de esos espacios recibiremos coaching después del horario de formación y podremos ser los facilitadores de estas prácticas al día siguiente.

[Puedes ver las fotos de la Matriz de práctica aquí.](#)

---



Y después de la comida... Jugamos en parejas para subir la energía.

[Puedes ver las fotos del juego energizante aquí.](#)

---

## Mirada apreciativa

Más sobre mirada apreciativa en la [página 43 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 , ¿vimos algo amarillo? No, porque no estábamos enfocados en ello.

La mirada se enfoca en lo que nos interesa y nos 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 ello creamos realidades. Cuando los demás depositan miradas positivas en nosotros cobramos vida y lo mismo ocurre con nuestra mirada hacia los demás.

¿Qué miradas fueron significativas en nuestra vida? ¿Cómo estamos mirando?

Culturalmente estamos acostumbrados a mirar:

- La carencia
- Nos pagan para resolver problemas, para mirar los problemas: nos volvemos expertos problemólogos
- El ojo se nos va a lo que falta
- Desde el problema: buscamos un culpable. El mundo es un problema que resolver.

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. Elijo deliberadamente construir 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.

| <b>Resolución de problemas</b>                            | <b>Mirada apreciativa</b>   |
|---|---|
| Se enfoca en lo que no funciona                           | En toda situación hay algo que sí funciona, hay algo que rescatar |
| Busco el culpable   | Busco interesados   |
| Necesito un experto que nos de respuestas sobre qué hacer | Somos detectives para indagar cómo puedo sacar lo mejor           |

|   |  |
|---|--|
| Necesito respuestas                                     | En vez de dar respuestas se hacen preguntas poderosas y apreciativas |
| Las situaciones y personas son un problema por resolver | Las situaciones y personas son un misterio por descubrir             |



Se puede aplicar la indagación apreciativa en cuatro niveles:

- **Apreciativo conmigo:** mejora mi confianza, autoestima, compasión. Tendré más capacidad de acción. Dediquémonos a entrenar en lo que sí somos buenos.
- **Apreciativo con los otros:** cuando apreciamos a los demás la experiencia cambia. En los demás hace que nuestras relaciones sean de confianza, fluidas. Ceci nos propone dos ejercicios,
  - Manda un mensaje a una persona a la que admiras. “Estuve en una formación y me pidieron que escribiera un mensaje a una persona que admiro y pensé en ti. Te quiero mucho.”
  - 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 vemos las posibilidades. Es el que ve el roble y todas las posibilidades en la semilla. Ve el futuro y el potencial generador.

## Tríos apreciativos

Ceci nos invita a que cada uno encuentre una situación que hayan vivido donde sí pudieron atender las auténticas necesidades de la ciudadanía a pesar de nuestras urgencias. Cómo fue la situación, dónde estabas, con quién estabas, qué hiciste para lograrlo, cómo te sientes a partir de esa situación, qué aprendiste, qué cambió.

Nos juntamos 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 que dibujará lo que escucha** (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

- He descubierto a dos servidores públicos estupendos.
- Aunque trabajemos en ámbitos distintos hay situaciones comunes y soluciones comunes.
- Hemos descubierto que sí se puede cuando hay buena voluntad.
- Hay que ser de los que buscamos soluciones a los problemas y no problemas a las soluciones.



[Puedes ver las fotos de la Mirada y los Triángulos apreciativos aquí.](#)

---

## Check-out

M<sup>a</sup> Claudia invita a que pensemos sobre lo experimentado en el día, como me estoy sintiendo, si percibo algo que va cambiando o transformando y al llegar a casa tome un tiempo para registrarlo, para dejar constancia de esa vivencia y comienzo del viaje.

Se invita al check-out de forma breve, lo llaman "patata caliente" con una palabra de ¿Cómo te vas? ¿Qué sentimos 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.. Transformación personal.

[Todas las fotos del Día 1 las puedes ver aquí.](#)

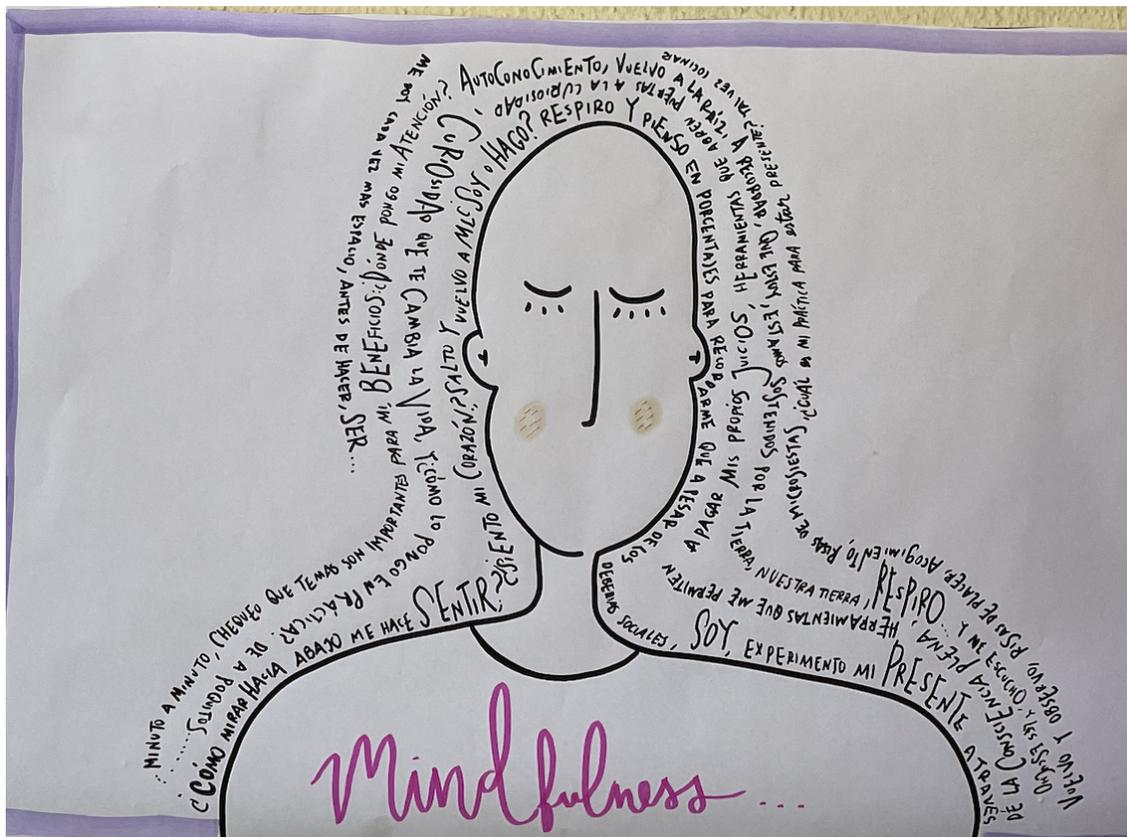
# DÍA 2

- Contexto y cosecha Día 1
- Check-in
- Mindfulness
- Comunicación No Violenta
- Rueda de la vida y del funcionario
- Matriz de priorización y Kanban
- Círculo de influencia-preocupación
- Café del mundo
- Check-out

## Nos nutrimos 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. También se inician los espacios de práctica, donde muchos de nosotr@s con el acompañamiento de las docentes facilitamos las enseñanzas de este día.

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



# Contexto y Cosecha Día 1

Ceci y Joaquín, como anfitriones del día, nos ofrecen el contexto del día explicando cómo se desarrollará la jornada, con la invitación de conectarnos con los otros. Hoy es un día de ver e indagar ¿Cómo interactuamos nosotros en relación con los demás?

Joaquín nos presenta la silla del ciudadano donde nos podemos sentar para reflexionar desde el papel del ciudadano. También nos presenta los sobres donde poder dejar mensajes apreciativos.



Cintia e Ignacio realizan la cosecha del día de ayer y nos invitan a jugar al Pasapalabra adivinando los conceptos que aprendimos en el curso.



[Las fotos de la cosecha las puedes ver aquí.](#)

# Check-in

Paco y Nuria nos presentan el check-in de hoy donde practicaremos la mirada apreciativa. En un post-it escribimos una frase apreciativa a alguien. En círculo compartimos nuestros mensajes, estos fueron algunos de los que se escucharon:

Gracias por tu sensibilidad y acercamiento  
Gracias por guiarme  
Gracias por escucharme y comprenderme  
Gracias por tu implicación con el ciudadano  
Gracias por comunicar con una sonrisa  
Serenidad y valentía  
Que sepas que te estoy mirando apreciativamente  
Tienes una mirada tranquila y pausada  
Inspiradora y atenta  
Se nota que eres buena persona

Esa frase irá al sobre de la persona a la que dedicamos la frase.



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

---

# Mindfulness

Más información sobre Mindfulness en la [página 74 del manual.](#)

Minerva nos pregunta qué porcentaje de nuestra semana estamos en el Ser o en el Hacer: 10-90, 30-70. Esta sociedad promueve el Hacer y se olvida del Ser.

Hacemos una meditación en la que tomamos conciencia de nuestro cuerpo, nuestras emociones y nuestros pensamientos. ¿Qué nos ha traído parar un momento y conectar con nosotros mismos?

## Comunicación No Violenta

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

M<sup>a</sup> Claudia y Minerva introducen la Comunicación No Violenta (CNV) a través de 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:

- La madrastra no quería ayudar.
- Cambió un poco cuando escuchó “a sus hijas”.
- No se hablaba de lo que ella quería.

¿Cuántas madrastras hay en nuestro día a día? Gente que no quiere escuchar y que tenemos que abrirnos a empatizar con ella. Para abrir la comunicación puede ayudar que nos preguntemos ¿qué le preocupa a la otra persona? ¿qué necesita?

Maria Claudia nos comenta 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 de 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”.

El conflicto es una falta de creatividad. Juntos podemos pensar la estrategia que resuelva el conflicto cubriendo mi necesidad y la tuya.

Cuando tenemos un conflicto con alguien normalmente es difícil aplicar este modelo desde el principio porque las emociones nos invaden, cuando estamos más tranquilos podemos analizar nuestras emociones y las necesidades que hay detrás para poder expresarnos desde este modelo.

No esperemos que el otro también se comunique desde aquí. Miremos al otro de manera compasiva y empática y desde ahí quizás ir hacia la curiosidad de qué necesidad no está cubierta.

Nos invitan a practicar esta forma de comunicación entre nosotros usando las plantillas que tenemos en el manual: Cómo me siento cuando las necesidades NO están cubiertas, Cómo me siento cuando las necesidades SI están cubiertas (interesante usar estas para agradecer a otras personas) y listado de Necesidades básicas.

Elegimos un hecho que nos remueva emocionalmente con una persona y con post-it en el suelo representamos los 4 pasos de la CNV. Entre nosotros están los 4 pasos de la CNV. Una persona trae su conflicto y empieza a usar la CNV. Nuestra pareja nos ayuda a revisar si estamos usando la CNV de forma correcta o no en cada paso. Si lo hacemos de forma correcta avanzamos al siguiente paso hasta llegar a la petición e ir acercándonos el uno al otro.

## Aprendizajes

- Cuando es personal cuesta.
- No estamos acostumbrados desde niños a expresar nuestros sentimientos.
- El hecho de que haya unos pasos aporta serenidad a la hora de abordar un problema.
- Es importante poner la intención de iniciar esa conversación porque nos cuesta empezar la comunicación.
- Pedir al otro ese espacio para hablar “Querría comentarte algo importante para mí”.
- Revisar el cuerpo del otro, si está cerrado o abierto.



[Las fotos de CNV y el vídeo de la madrastra los puedes ver aquí.](#)

# Rueda de la vida y del funcionario

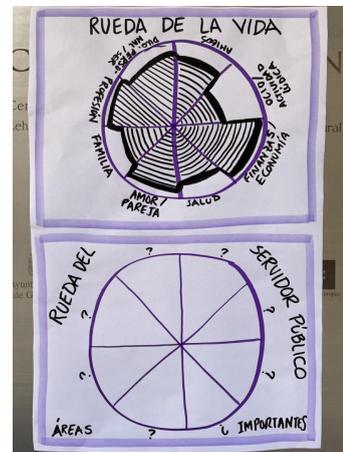
Para que lo urgente no se coma lo importante primero tenemos que saber qué es lo importante para nosotros. Usaremos la Rueda de la vida para obtener mayor claridad.

Caro nos explica como hacerla. Dibujamos un círculo que dividimos en 8 partes. ¿Cuáles son los 8 aspectos importantes en mi vida que si van bien la rueda rodará perfectamente? En coaching estas son las divisiones que se suelen hacer: salud, amor, dinero, familia, profesión, desarrollo personal / espiritualidad, amigos, ocio / disfrute.

Valoramos cada aspecto según como está en mi vida del 0 al 10. 0 es el centro. De esta manera se genera una rueda en la que veo qué aspecto está algo desinflado en mi vida. ¿Qué hice bien en un área que quizás puede inspirar a otras áreas más desinfladas? ¿Qué puedo hacer para que este aspecto que está desinflado pueda subir algo?

Después creamos la Rueda del Funcionario.

Desde la pregunta convocante ¿Cómo podemos atender las auténticas necesidades de la ciudadanía si el trabajo urgente ocupa la mayor parte de nuestro tiempo? Decidimos cuáles son los 4-8 aspectos importantes en nuestro rol de funcionario para atender a esa pregunta.



[Las fotos de la Rueda de la vida y el funcionario puedes verlas aquí.](#)

---

## Matriz de priorización y Kanban

Uniéndolo con la rueda de la vida Carolina nos invita a apuntar en una hoja 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. Requiere mucha comunicación empática con el otro.
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 entretenciones.

El gran reto que tenemos es diferenciar entre estos 4 cuadrantes.

Ceci nos presenta la **herramienta del Kanban**.

Kanban viene del mundo del agilismo (Agile). Tiene tres grandes reglas:

- Hacer visible el flujo de trabajo.
- Tener una reunión de revisión periódica
- Tener claridad de cual es la cantidad máxima de cosas en el "Haciendo".

Para organizar las tareas puedo usar un Kanban con tres columnas: Por hacer | Haciendo | Hecho. Estas tres columnas pueden ser distintas según las necesidades del equipo. Entre más simple mejor. Otras columnas pueden ser: "pendiente de aprobación" "tareas que dependen de otros".

Nos anima a que en el Haciendo tengamos sólo una tarea a la vez y evitar el multitasking: "Empezar a terminar y terminar de empezar"

Cuando termino una tarea la dejo en el Hecho como celebración por haberlo hecho.

Caro nos comparte un ejemplo de como una clienta suya usó el Kanban para hacer ver a su jefe todas las tareas que tenía. Creó un Kanban en la pared de su oficina y usó post-it rojos para tareas urgentes que le llegaban de su jefe y le impedían hacer lo importante. Esto le permitió tener una conversación desde los hechos con el jefe y cambiar la dinámica.



[Las fotos de la Matriz de priorización y el Kanban las puedes ver aquí.](#)

## Círculo de preocupación e influencia

Maria Claudia nos explica el círculo de preocupación e influencia. El círculo de preocupación son todos esos temas que me preocupan pero que no puedo hacer nada para modificarlos. El círculo de influencia engloba esos temas sobre los que sí que puedo incidir. La invitación es a centrarnos en el círculo de influencia y soltar el círculo de preocupación.

El círculo de influencia es una toma de responsabilidad y puede ir creciendo si me decido a actuar. También centrándome en él puedo encontrar mucha calma y foco para organizarme y avanzar.



# Café del mundo

Todo sobre el Café del mundo en la [página 45 del manual](#).

5 participantes nos introducen en el Café del Mundo y nos explican como funciona. El Café del mundo es una práctica conversacional en la que alrededor de una pregunta y en grupos pequeños nos abrimos a conversar para extraer la inteligencia colectiva.

Ceci nos comenta sobre esta metodología que se trata de crear la estructura y soltar el control de lo que suceda en cada conversación. Es una dinámica que funciona muy bien para espacios donde es muy necesaria la divergencia, recoger mucha información en poco tiempo, conocer la opinión de diversos actores o simplemente indagar sobre temas puntuales y significativos que pueden tener múltiples miradas. Se necesitan mínimo 12 personas y un tiempo mínimo de hora y media. Uno de los puntos fuertes y de gran valor de la metodología es la polinización (rotación de personas entre distintas mesas), pues con esta rotación de personas hay también un movimiento de las ideas, y muchas veces construcción colectiva de las soluciones.

La pregunta de conversación que se plantea es:

Desde tu ámbito de influencia ¿qué cambios podrías empezar a hacer para atender lo importante?



Al finalizar las dos rondas de conversaciones compartimos brevemente nuestros aprendizajes.

## Aprendizajes

### Aprendizajes del equipo anfitrión

- Interesante ver la visión
- Me ha encantado la improvisación

### Cómo ha sido participar

- Hacer grupos: te anima a proponer y participar.
- Ayuda a traer información.
- El filtro para compartir las dos ideas podría haber estado bien uniendo a todas las mesas.
- Experiencia agradable, entre iguales, fluido, convergemos en muchas sinergias, sin miedo a expresar lo que sentíamos, muy rico.
- Riqueza y diversidad en las opiniones de los otros.

[Las fotos y los resultados del Café del mundo puedes verlos aquí.](#)

## Check-out

Rafa y Diana nos invitan a un check-out en el que ir buscando aleatoriamente a una pareja y darle un mensaje de agradecimiento.



## Aprendizajes

- Tenemos miedo a entrar en el agradecimiento.
- Es un regalo lo que nos estáis dando.
- Ser anfitrión lo he vivido fácil. Se puede hacer. Me ha gustado la práctica.

Invitamos a todos los anfitriones al centro formando un círculo. Ellos nos han sostenido hoy y en este círculo le sostenemos también a ellos. Invitamos al centro al silencio y que vuelvan a sus libretas para anotar lo que hemos vivido y aprendido hoy.



[Las fotos del check-out puedes verlas aquí.](#)

[Todas las fotos del Día 2 puedes verlas aquí.](#)

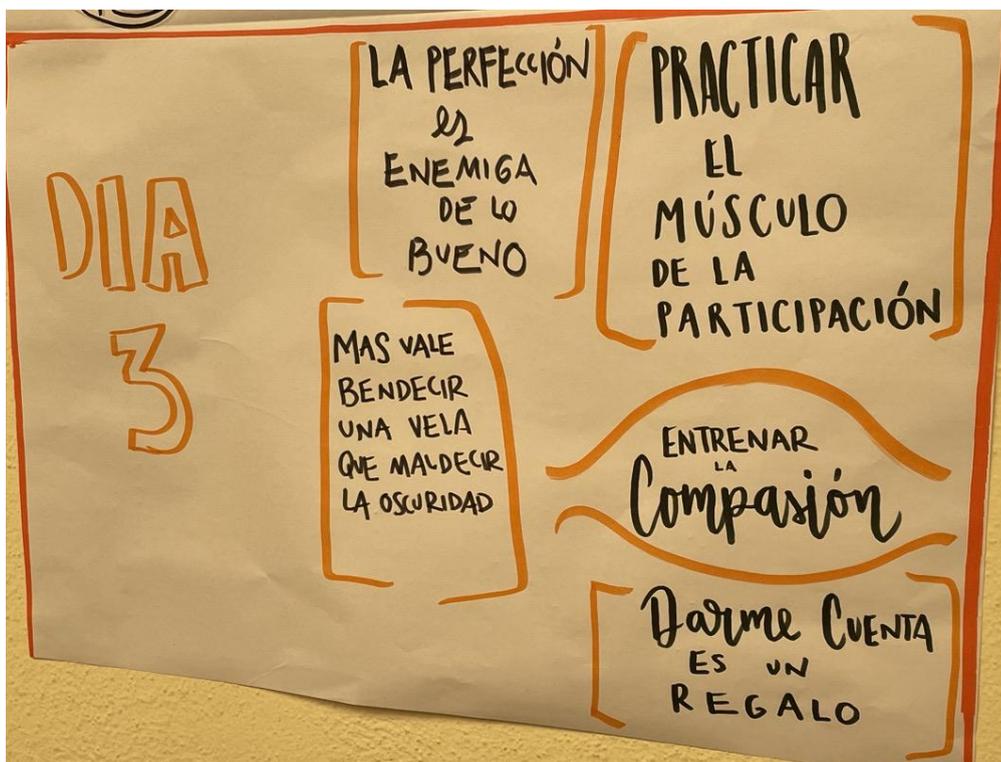
# DÍA 3

- Contexto y Cosecha Día 2
- Check-in
- Visualización
- Método Walt Disney
- Pausa café y foto de grupo
- Juego de la pelota
- Agile y plan estratégico-táctico
- Comida colaborativa
- Vídeos IAAP y comunidad
- Belleza y cuidado
- Recorrido cosecha
- Trabajo de integración y compromiso personal
- Check-out

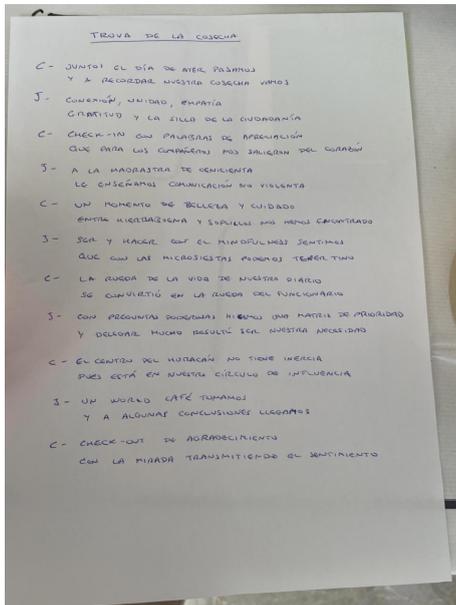
Nos enriquecemos con la co-creación y sembramos nuestras semillas

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

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 cómo, y sobre todo proyectos en los que seguir sembrando y practicando.



# Contexto y Cosecha Día 2



Joaquín y Carmen encargados de la cosecha nos leyeron un poema que crearon con los aprendizajes del día anterior.

[Puedes ver y escuchar el poema entero aquí.](#)

## Check-in

Maria José y Manuela nos pidieron que cogiéramos una carta con un icono que representara una fortaleza propia. En círculo fuimos nombrando el icono y nuestra fortaleza y como premio nos llevamos un bombón gracias al equipo de Belleza y Cuidado :).



[Las fotos del check-in puedes verlas aquí.](#)

# Visualización

Minerva nos guía en una visualización en la que nos llenamos a nosotros mismos, a todos los conocidos y al planeta entero de amor incondicional. Un amor que no nos exige nada y que nos quiere tal cual somos ahora mismo.

---

## Método Walt Disney

Cuatro de nuestras compañeras nos explican el Método Walt Disney. Un método útil que se basa en el proceso creativo utilizado por Disney para dar viabilidad a sus proyectos, y que puede ser utilizado para darle forma e impulso a iniciativas y proyectos que podamos tener en mente. Nos invitan a que pensemos en un proyecto que queremos trabajar usando este proceso. Surgen 7 iniciativas:

- Planificar las tareas
- Conseguir bajar el nivel de estrés para estar mejor y ser más eficaz
- Atención telefónica - como gestionar su efecto distractor y atención ciudadana
- Crear una línea de ayuda clara y sencilla
- Diseñar espacios donde la gente pueda colaborar y aportar para incorporarlo al quehacer diario.
- Espacios para pensar
- Planificación del día



El método tiene tres fases. Cada fase es como ponernos 1 sombrero diferente. Tenemos 20 minutos para cada fase. Nos dividimos en grupo según la iniciativa que más nos interese. Hay una o dos personas que son quienes las proponen y las otras personas colaboran con sus ideas. Es un método ágil y muy práctico para darle impulso a ideas y proyectos, aprovechando la sabiduría colectiva.

Las tres fases son:

- Fase soñador: imaginar sin prejuicios, cuantas más ideas mejor. Lluvia de ideas.
- Fase realista: ver qué ocurre en nuestro entorno cercano y qué posibilidades hay de implementar las ideas soñadas. En esta fase retornamos a la realidad cotidiana para ver qué se puede generar. Utilizar la planificación realista a corto, medio y largo plazo.
- Fase crítica: evaluar posibles riesgos y cómo mitigarlos. Tener honestidad radical que permita afinar y definir más las ideas y su posible implementación.

Cada fase es guiada por [preguntas](#) que nos ayudan a indagar y profundizar más.

M<sup>a</sup> Elodia nos invita a que dediquemos unos segundos a mirarnos a los ojos dentro de nuestro grupo como forma de agradecimiento mutuo por todo lo ofrecido y aportado durante las conversaciones.



## Aprendizajes

- Ha sido muy enriquecedor: las ideas de los demás mejoran e inspiran la idea que yo tenía. Me da sensación de satisfacción.
- Ha sido bonito y también frustrante. Todos tenemos los mismos problemas troncales.
- Tenemos compañeros super-formados y super-implicados.
- Más vale encender una vela que maldecir la oscuridad.

Como anfitrionas:

- Veo que es difícil que fluya y que lleva planificación para que todo salga bien.
- Es importante saber traducir la dinámica para que se entienda sin confusión.
- Destaco la importancia de lo visual.

[Las fotos del Método Walt Disney puedes verlas aquí.](#)

---

## Pausa café y foto de grupo

Las pausas café son el momento perfecto para conocernos mejor y compartir inquietudes referentes a nuestro rol en la Junta.



Además hoy aprovechamos para hacer una mención especial a todo el equipo del Centro Albayzín que nos ha tratado tan bien. Es mucho el trabajo que han hecho tras bambalinas y se merecen todo nuestro agradecimiento y aplauso. ¡Y ya aprovechamos para hacernos foto de grupo!



[Las fotos del café y del grupo puedes verlas aquí.](#)

---

## Juego de la pelota

Nos sentamos en filas y nos dicen que juguemos al juego de la pelota. El juego consiste en seguir unas normas básicas que aparecen en la pizarra, donde la pelota tiene que pasar por todas las manos hasta llegar a la ciudadana en el menor tiempo posible.

Las tres reglas del juego son:

- La pelota se mueve. Nadie puede retenerla.
- Si se cae hay que volver a empezar.
- Siempre va en el mismo orden.



Hacemos toda la secuencia en 33 segundos pero resulta que hay un campeonato nacional del juego de la pelota y nos dicen que el País Vasco nos lleva la delantera y está en ¡10 segundos!

¿Cómo se puede mejorar este tiempo?

Nos levantamos, el caos llega, todos hablan a la vez, nos cuesta probar otra opción. Algunos nos desconectamos, otros seguimos intentándolo, surgen líderes espontáneos. Cada uno lo llevamos como podemos, con frustración, desconexión, implicación... hay de todo en este grupo de 40 personas.

Al final conseguimos pasar la pelota en 2,50 segundos. ¡Bieeeeeen!

¿Qué nos ha ayudado a avanzar y qué nos ha frenado?

### ¿Cuáles han sido los frenos?

- No llegaba la información

- Muchas propuestas
- Nada de escucha activa
- Muchos líderes
- Yo he sido mi propio freno
- Caos
- Parálisis por análisis más intentar la perfección. Faltó jugar y probar más
- Mucha gente para llegar a un consenso
- Faltó un líder o mediador

## ¿Cuáles han sido los motores?

- Perseverancia
- Motivación e inspiración al conocer que había mejores tiempos
- Seguí a alguien con una indicación interesante
- Hubo una líder con instrucción clara
- Todos a 1
- Humor



[Las fotos del Juego de la pelota puedes verlas aquí.](#)

---

## Agile y plan estratégico-táctico

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.

Carolina 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.

Algunas metodologías ágiles se basan en Scrum, que pone el foco 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:

- **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,
  - mencionar si tengo algún obstáculo o necesito algo para avanzar.
- **Sprint:** dividir los planes de acción en pequeños ciclos de trabajo de 2 a 4 semanas (sprint). Cada ciclo se crea a partir de estas
  - Qué objetivos queremos cubrir
  - Qué tareas son necesarias para que esto cumpla
  - Quien se encarga de cada tarea
  - Prioridad de tiempos
- Priorización de objetivos
- Priorización de tareas
- **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 estas 3 fases o rondas de conversación.
  - **¿Qué queremos celebrar?:** de mí 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 2 ideas de la batería de mejoras para implementar en el siguiente ciclo.

Las ideas claves del agilismo son:

- Inspección - adaptación
- Generar un espacio de retrospectiva en el equipo
- Mejora continua
- Planificación



Para ponerlo en práctica nos volvemos a dividir en grupos y seguimos trabajando en los proyectos que se concretaron en el Método Walt Disney, pero esta vez cambiamos de mesa para conocer otro proyecto.

El objetivo ahora es crear un plan de acción más concreto para el avance de las iniciativas y proyectos que incluya:

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

## Aprendizajes

- Todos aportamos ideas, todos suman
- A partir de un folio ha salido todo un plan estratégico



[Los resultados del Método Walt Disney y Agile puedes verlos aquí.](#)

## Comida colaborativa

Hoy la comida es muy especial. Cada uno hemos traído algo preparado o comprado y entre todos montamos un picnic. ¡Todo está delicioso!



Y para despertar los cuerpos después de la comilona hacemos un campeonato mundial de Piedra Papel o Tijera.



[Las fotos de la comida y de piedra, papel y tijera las puedes ver aquí.](#)

---

## Vídeo IAAP y comunidad

Vemos un vídeo de José Loaiza, director del IAAP, dándonos la enhorabuena por haber realizado este curso y agradeciendo nuestro esfuerzo por participar. Nos da el mensaje de que para dar un mejor servicio al ciudadano es importante que activemos la empatía y que trabajemos de forma colaborativa.

Además Jero y Lucía, antiguos participantes del curso, nos han preparado también un vídeo en el que nos aseguran que no estamos solos y nos invitan a que nos unamos al grupo que ya existe de funcionarios interesados en la innovación, para dar paso a una posible comunidad de aprendizaje y práctica.



[Las fotos de la visualización del vídeo las puedes ver aquí.](#)

---

## Belleza y cuidado

El equipo de Belleza y Cuidado nos entrega unos marca libros elaborados por ellas, y nos piden que escribamos una pequeña frase que nos haya tocado, que nos haya dado un mensaje importante y los ponemos encima de un posavasos.



[Las fotos de belleza y cuidado las puedes ver aquí.](#)

---

## Recorrido de cosecha

Cata nos narra lo vivido estos 3 días, ¡cuántas experiencias! ¡Cuántos aprendizajes!

[Puedes ver la cosecha de Cata narrada aquí.](#)

Después, como si estuviéramos en un museo, Cata nos invita a que recorramos todas las paredes donde están los testigos gráficos de lo vivido juntos. ¿Qué me inspira? ¿Qué recuerdo?

Y antes de seguir para mover la energía jugamos al perrito y casita y a la bella durmiente.



[Las fotos del recorrido gráfico y del juego puedes verlas aquí.](#)

---

## Trabajo de integración y compromiso personal

Cata, a través de un poema, nos invita a tener coraje que significa llevar el corazón por delante y desde ahí a reflexionar y hacernos varias preguntas:

- ¿Qué es aquello que soy, que sé de manera secreta, que trae belleza a otros pero que aún no me he atrevido a compartir?
- ¿Qué y a quienes necesito para poder iniciar este nuevo camino? Aprender a pedir ayuda es conectar con la vulnerabilidad.
- ¿Cómo intuyo que lo puedo hacer?
- ¿Cuáles son mis propias barreras que me impiden hacer lo que he venido a hacer?
- ¿Cuáles han sido esas estrategias para superarlas?

Caminamos por el espacio y nos encontramos para compartir con otro compañero el resultado de estas preguntas.

Después de compartir en parejas compartimos en grupo, una palabra con mi intención, cogiendo un poco de tierra y llenando un cuenco común.

Dejo mi intención junto con la tierra y a cambio cojo una frase inspiradora del círculo.

Algunas intenciones que compartimos son:

- A partir de hoy que sea capaz cada día de dar un paso al frente
- Dar la bienvenida al caos en mi vida
- Ser más valiente y creativa
- Expresar más mis sentimientos
- Activar la curiosidad
- Que me de menos vergüenza expresarme
- Quitarme prejuicios y tener la mente más abierta
- Ayudar para integrar los conceptos que hemos aprendido con coraje
- Ayuda para sentirme la mitad de la mitad de bien que en estos días
- Reirme más en mi día a día
- No rendirme con la frase “se ha hecho así toda la vida”
- Soltar lastre y vivir con más intensidad lo importante
- Practicar más la escucha activa
- Cuidar esta madre Tierra
- Sentirme tan libre como me he sentido aquí cada día en mi trabajo
- Sentirme tan orgulloso del personal de la Junta
- Ser más extrovertida para poder aportar más en las conversaciones y proyectos
- Meter más caos en mi vida



[Las fotos de este trabajo de integración las puedes ver aquí.](#)

---

## Check-out

Para terminar M<sup>a</sup> Claudia nos invita a cerrar estos tres días dando las gracias a todas las personas que han contribuido en el presente y en el pasado a que este curso sea posible. Y a agradecer a la Tierra, a nuestro cuerpo y a nuestro corazón por lo que hemos vivido.



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

[Las fotos de grupo con la Alhambra puedes verlas aquí.](#)

[Las fotos del Día 3 puedes verlas aquí.](#)

[Las plantillas del material gráfico puedes verlas aquí.](#)